

EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Survei di Sekolah Menengah Umum dan Kejuruan
DKI Jakarta (1999)



SRI ASTUTI

Tesis yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapatkan Gelar Magister Pendidikan

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2000**

RINGKASAN

SRI ASTUTI. **Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah: Survei di Sekolah Menengah Umum dan Kejuruan DKI Jakarta (1999)**. Tesis. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2000.

ABSTRACT

The objective of the research is to study the relationships of knowledge of organizational behavior and emotional intelligent on the leadership effectiveness. The research was conducted at the senior high school (1999) with $n = 60$ random sampling.

The research concludes that there is positive relationships between (1) knowledge of organizational behavior (X_1) and leadership effectiveness with $r_{y1} = .46$ on level significance $\alpha .05$ and $\hat{Y} = 38.36 + 1.20X_1$; (2) emotional intelligent (X_2) and leadership effectiveness with $r_{y2} = .62$ on level significance $\alpha .05$ and $\hat{Y} = 22.95 + .50X_2$. Furthermore, there is positive relationship between those two independent variables with leadership effectiveness (Y) with $R_{y,12} = .66$ on level significance $\alpha .05$ and multiple regression $\hat{Y} = 12.08 + .65X_1 + .42X_2$.

Penelitian bertujuan untuk mempelajari hubungan pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Penelitian dilaksanakan di Wilayah Jakarta Timur. Metode penelitiannya survei. Responden penelitian adalah kepala sekolah

menengah umum dan kejuruan berjumlah 60 orang, dipilih berdasarkan teknik acak sederhana. Instrumen dipergunakan adalah angket efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel terikat. Sedangkan instrumen tes pengetahuan perilaku organisasi dan angket kecerdasan emosional sebagai variabel bebas. Ketiga instrumen tersebut divalidasi mempergunakan analisis butir, sedangkan reliabilitas tes diukur dengan KR-20 dan reliabilitas kedua angket tersebut diukur dengan Alpha Cronbach. Analisis data ketiga variabel menggunakan teknik korelasi dan regresi (sederhana/jamak).

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa: (1) terdapat hubungan positif antara pengetahuan perilaku organisasi dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dengan koefisien korelasi $r_{y1} = 0,46$ pada taraf signifikansi

0,05 dan persamaan korelasi $\hat{Y} = 38,36 + 1,20X_1$; (2) terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dengan koefisien korelasi $r_{y2} = 0,62$ pada taraf signifikansi 0,05 dan persamaan korelasi $\hat{Y} = 22,95 + 0,50X_2$, dan; (3) terdapat hubungan positif antara pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional secara bersama-sama dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dengan koefisien korelasi ganda $R_{y.12} = 0,66$ taraf signifikansi 0,05 dan persamaan regresi ganda $\hat{Y} = 12,08 + 0,65X_1 + 0,42X_2$.

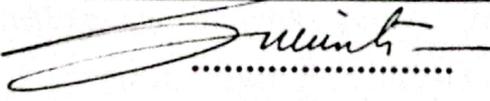
Berdasarkan hasil temuan, penelitian menyimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah ditingkatkan melalui upaya peningkatan pengetahuan tentang perilaku organisasi dan kecerdasan emosional.

Upaya dalam peningkatan pengetahuan perilaku organisasi dilakukan melalui: teknik analitis sosiometri, uji proyektif atau menguji kekuatan dari motivasi berprestasi dan pemahaman pola

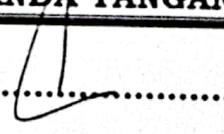
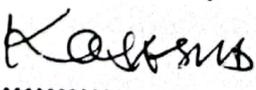
laku, pola tindak dan pola pikir individu, serta melakukan penyelidikan mendalam pengetahuan spesifik, metode dan pengetahuan hal-hal lain tentang perilaku organisasi.

Peningkatan kecerdasan emosional dilakukan melalui: penerapan strategi mengelola energi emosi; mengatasi reaksi emosional diri; mengembangkan kecerdasan emosional; menciptakan lingkungan kerja; meningkatkan daya intuitif dan menjalin hubungan emosi yang lebih jelas; merealisasikan model empat penjurur kecerdasan emosional sesuai dengan situasi yang dihadapi; mengukur kecerdasan emosional pribadi; meningkatkan kapasitas penalaran; memperhatikan semua atribut kepemimpinan, menerapkan gaya kepemimpinan.

PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING

NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Dr. H. Sutjipto		3/4/00
Dr. H. Syofyan Saad, M.Pd.		3/4 2000

PERSETUJUAN PANITIA UJIAN MAGISTER

NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Prof. Dr. Ir. Jujun Suriasumantri (Ketua) ¹	
Prof. Dr. H. Nana Kosasih (Sekretaris) ²		7/4 2000

Tanggal Lulus :

Nomor Registrasi : 7616974262

¹Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta
²Sekretaris Program Studi Administrasi Pendidikan

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkah rahmat dan hidayah-Nya, tesis ini dapat terselesaikan.

Penyelesaian tesis ini melibatkan banyak pihak yang telah memberikan bantuan, baik moril maupun materil. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis menghaturkan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Sutjipto dan Bapak Dr.H. Syofyan Saad, M.Pd., selaku komisi pembimbing atas bimbingan dan saran-sarannya dalam menyelesaikan tesis. Bapak Prof. Dr. Djaali, selaku komisi instrumen yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan arahan dan masukan guna penyempurnaan tesis. Serta kepada Bapak Prof. Dr. Nana Kosasih, selaku Sekretaris Program Studi Administrasi Manajemen Pendidikan yang senantiasa memberikan dukungan selama perkuliahan sampai tesis terselesaikan.
2. Rektor Universitas Negeri Jakarta, Direktur Program Pascasarjana, Para Pimpinan beserta Staf dan karyawan, atas segala bantuan dan fasilitas yang disediakan selama masa pendidikan di Program Pascasarjana.
3. Kanwil Depdikbud Jakarta Timur yang telah memberikan izin untuk mengadakan penelitian. Serta para Kepala Sekolah Menengah Umum dan Kejuruan yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.
4. Rektor UHAMKA dan Segenap Jajaran Pimpinan yang telah memberikan kesempatan untuk menjalani studi.
5. Rekan-rekan Program Pascasarjana yang senantiasa memberikan masukan kepada penulis selama menjalani perkuliahan.

Selanjutnya, secara khusus penulis menghaturkan rasa terima kasih kepada Ketua Tim Proyek TMPD, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen dan Kebudayaan beserta Staf yang telah memberikan beasiswa sehingga memungkinkan penulis melanjutkan pendidikan di program pascasarjana. Tak lupa penulis menghaturkan rasa hormat dan kasih sayang kepada ibu, bapak, kakak-kakak dan adik yang senantiasa mendoakan dan memotivasi penulis dalam menyelesaikan studi.

Semoga semua bentuk amalan tersebut mendapat imbalan yang setimpal dari Allah SWT. Dan semoga pula tesis ini bermanfaat bagi semua pembaca umumnya serta khususnya bagi penulis.

Jakarta, Februari 2000
S.A.

DAFTAR ISI

Halaman:

RINGKASAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAR I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Pembatasan Masalah	10
D. Perumusan Masalah	12
E. Kegunaan Penelitian	13
BAB II DESKRIPSI TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS	
A. Deskripsi Teoretis	14
1. Hakikat Efektivitas Kepemimpinan	14
2. Hakikat Pengetahuan Perilaku Organisasi	35
3. Hakikat Kecerdasan Emosional	51
B. Kerangka Berpikir	72
1. Hubungan antara Pengetahuan Perilaku Organisasi dengan Efektivitas Kepemimpinan	72
2. Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Efektivitas Kepemimpinan	74
3. Hubungan antara Pengetahuan Perilaku Organisasi dan Kecerdasan Emosional secara bersama-sama dengan Efektivitas Kepemimpinan.....	76
C. Pengajuan Hipotesis	78
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	
A. Tujuan Penelitian	79
B. Tempat dan Waktu Penelitian	79
C. Metode Penelitian	80

D.	Populasi dan Sampel Penelitian	81
E.	Instrumen Penelitian	82
F.	Teknik Analisis Data	90
BAB	IV. HASIL PENELITIAN	
A.	Deskripsi Data	94
1.	Data tentang Efektivitas Kepemimpinan .	95
2.	Data tentang Pengetahuan Perilaku Or- ganisasi	97
3.	Data tentang Kecerdasan Emosional	99
B.	Pengujian Persyaratan Analisis	101
1.	Uji Normalitas Data	102
2.	Uji Homogenitas Variansi	102
C.	Pengujian Hipotesis	103
1.	Hubungan antara Pengetahuan Perilaku Organisasi dengan Efektivitas Kepemim- pinan	103
2.	Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Efektivitas Kepemimpinan.....	108
3.	Hubungan antara Pengetahuan Perilaku Organisasi dan Kecerdasan Emosional secara bersama-sama dengan Efektivitas Kepemimpinan	113
BAB	V. KEŞIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	
A.	Kesimpulan	119
B.	Implikasi Hasil Penelitian	121
C.	Saran	129
	DAFTAR PUSTAKA	131
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	136
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP	244

DAFTAR TABEL

Tabel Nomor:

Halaman:

1.	Kisi-kisi Instrumen Efektivitas Kepemimpinan	83
2.	Kisi-kisi Instrumen Pengetahuan Perilaku Organisasi	86
3.	Kisi-kisi Instrumen Kecerdasan Emosional	88
4.	Distribusi Frekuensi Nilai Efektivitas Kepemimpinan	95
5.	Distribusi Frekuensi Nilai Pengetahuan Perilaku Organisasi	97
6.	Distribusi Frekuensi Nilai Kecerdasan Emosional	99
7.	Rangkuman Deskripsi Data	101
8.	Rangkuman Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran	102
9.	Rangkuman Hasil Uji Homogenitas Varians antara Skor Y atas X	103
10.	ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi $\hat{Y} = 38,36 + 1,20X_1$	104
11.	ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi $\hat{Y} = 22,95 + 0,50X_2$	109
12.	ANAVA untuk Uji Signifikansi Regresi Jamak $\hat{Y} = 12,08 + 0,65X_1 + 0,42X_2$	114

DAFTAR GAMBAR

Gambar Nomor:

Halaman:

1.	Faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan	31
2.	Pengaruh Pemimpin terhadap yang dipimpinnya	33
4.	Empat Batu Penjuru Kecerdasan Emosional	70
5.	Konstelasi Masalah	80
6.	Histogram Frekuensi Nilai Efektivitas Kepemimpinan	96
7.	Histogram Frekuensi Nilai Pengetahuan Perilaku Organisasi	98
8.	Histogram Frekuensi Nilai Kecerdasan Emosional	100
9.	Model Hubungan antara Pengetahuan Perilaku Organisasi dengan Efektivitas Kepemimpinan	106
10.	Model Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Efektivitas Kepemimpinan	111
11.	Pola Hubungan antar Variabel Penelitian	117

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Nomor:	Halaman:
1. Surat Pengantar Penelitian	136
2. Surat Keterangan Responden Mengisi Instrumen Penelitian	137
3. Instrumen Penelitian Efektivitas Kepemimpinan	138
4. Kunci Jawaban Angket Efektivitas Kepemimpinan	141
5. Instrumen Penelitian Pengetahuan Perilaku Organisasi	142
6. Kunci Jawaban Tes Pengetahuan Perilaku Organisasi ..	147
7. Instrumen Penelitian Kecerdasan Emosional	148
8. Kunci Jawaban Angket Kecerdasan Emosional	151
9. Pengantar Hasil Ujicoba Penelitian	152
10. Validitas Butir Soal Efektivitas Kepemimpinan	156
11. Rekam Ulang Validitas Butir Soal Efektivitas Kepemimpinan	163
12. Perhitungan Validitas Efektivitas Kepemimpinan	170
13. Perhitungan Reliabilitas Angket Efektivitas Kepemimpinan	171
14. Validitas Butir Soal Pengetahuan Perilaku Organisasi ..	172
15. Rekam Ulang Validitas Butir Soal Pengetahuan Perilaku Organisasi	179
16. Perhitungan Validitas Pengetahuan Perilaku Organisasi	186
17. Perhitungan Reliabilitas Angket Pengetahuan Perilaku Organisasi	187
18. Validitas Butir Soal Kecerdasan Emosional	188
19. Rekam Ulang Validitas Butir Soal Kecerdasan Emosional	196
20. Perhitungan Validitas Kecerdasan Emosional	202
21. Perhitungan Reliabilitas Angket Kecerdasan Emosional	204
22. Data Hasil Penelitian	205
23. Statistik Dasar	207
24. Tabel Bantu Regresi dan Korelasi	210
25. Tabel Bantu Normalitas	214
26. Tabel Bantu Pengelompokkan Data	216
27. Uji Persyaratan	220
28. Uji Hipotesis	228

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian mantap dan mandiri, serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.¹

Pendidikan nasional juga harus mampu menumbuhkan jiwa patriotik dan rasa kesetiakawanan sosial. Sejalan dengan itu, di sekolah perlu dikembangkan pula iklim belajar mengajar yang dapat menumbuhkan rasa percaya pada diri sendiri serta sikap dan perilaku yang inovatif dan kreatif.

- Pendidikan nasional diharapkan mampu mewujudkan manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya sendiri serta bersama-sama bertanggung jawab atas pembangunan bangsa. Sebagai usaha untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional di atas, diperlukan

¹Himpunan Peraturan Per-Undang-Undangan Republik Indonesia Bidang Pendidikan dan Kebudayaan (Jakarta: Dirjen Dikti, Depdikbud, 1992), p. 7.

dukungan berbagai instansi dan pihak-pihak terkait, diantaranya sekolah dan kepala sekolah.

Sebagai unit pelaksana teknis pendidikan jalur sekolah, secara garis besar sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut: *Pertama*, melaksanakan pendidikan di sekolah selama jangka waktu tertentu sesuai dengan jenis, jenjang dan sifat sekolah tersebut; *Kedua*, melaksanakan pendidikan dan pengajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku; *Ketiga*, memberikan bimbingan serta konseling bagi siswa di sekolah; *Keempat*, membina organisasi intra sekolah; *Kelima*, melaksanakan urusan tata usaha; *Keenam*, membina kerja sama dengan orang tua, masyarakat dan instansi terkait, dan; *Ketujuh*, bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan di Propinsi melalui Kepala Kantor Inspeksi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/Kotamadya.²

Dalam melaksanakan kegiatannya, sekolah dipimpin oleh kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan administrator pendidikan dan manajer pendidikan di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah sebagai administrator dan manajer pendidikan, harus memahami semua komponen pendidikan di sekolah dan bagaimana

²Buku *Petunjuk Administrasi Sekolah Menengah Umum* (Jakarta: Dirjen Dikti, Depdikbud, 1996), p. 5.

mengelola penyelenggaraan keseluruhan kegiatan pengajaran dan pendidikan di sekolah menuju tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dalam undang-undang pendidikan. Kepala sekolah harus memahami bagaimana cara mendayagunakan sumber daya pendidikan dalam usaha mencapai tujuan pendidikan tersebut.

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, dapat mendelegasikan sebagian waktunya kepada wakil kepala sekolah. Wakil kepala sekolah, bertugas membantu kepala sekolah dalam urusan-urusan kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, hubungan dengan masyarakat, guru bidang studi, wali kelas, guru bimbingan konseling, pustaka sekolah, laboran, kepala tata usaha sekolah, teknisi media, dan lain-lain.

Dari pengamatan itu, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah dan wakil kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan melibatkan individu dan kelompok untuk mengelola organisasi sekolah secara keseluruhan. Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah tidak hanya memfokuskan bidang substantif dan struktural saja, melainkan dimensi lain yang membantu organisasi mencapai misi dan visi secara lebih efektif.

Salah satu dimensinya adalah dimensi proses yang merupakan dimensi manusiawi dan perilaku dasar suatu organisasi, berbagai kelompok dan orang-orang yang membentuk organisasi. Dalam hal

ini, kepala sekolah hendaknya tidak mengabaikan dimensi perilaku yang pokok, yaitu dinamika-dinamika individu dan kelompok yang justru menjadi dasar untuk memperbaiki permasalahan manajemen sebuah organisasi. Sebagai contoh di Sekolah Menengah Atas, pengajar tidak menyelesaikan waktu mengajar di kelas dan pulang terlalu cepat. Biasanya pemecahan masalah ini diwujudkan dalam bentuk menginformasikan peraturan-peraturan dalam perubahan struktur, dengan memperluas wewenang wakil kepala sekolah sehingga dapat berperan sebagai seorang polisi, hal ini diduga kepala sekolah belum memiliki pengetahuan tentang perilaku organisasi, sebab pemecahan masalah belum memadukan antara hubungan kerja dengan hubungan antar manusia.

Berdasarkan hal tersebut, kepala sekolah diharapkan memiliki pengetahuan perilaku organisasi, karena dengan memiliki pengetahuan tersebut, *pertama*; kepala sekolah dapat memahami hubungan antar pribadi, seperti melaksanakan proses empati merupakan kegiatan seseorang mengulurkan tangan ke orang lain dan mengadakan suatu hubungan. *Kedua*, kepala sekolah dapat memahami proses peran, artinya kepala sekolah dapat memainkan peran tertentu dalam suatu organisasi, dan peran itu memungkinkannya untuk membentuk pola

hubungan-hubungan dengan orang-orang lain dan organisasi. *Ketiga*, kepala sekolah dapat memahami pembinaan-pembinaan individu dan kelompok seperti apa yang seharusnya dilakukan. Melalui pembinaan diharapkan dapat membentuk suatu kelompok yang kuat yang besar dampaknya dan dapat menanggulangi berbagai masalah. *Keempat*; kepala sekolah dapat memahami perkembangan dan perubahan yang terjadi di tubuh organisasi.

Dengan demikian dimungkinkan kepala sekolah dapat merealisasikan tujuan pendidikan nasional dan membantu masyarakat guna mengekspresikan harapan mereka terhadap program sekolah, karena kepala sekolah menjadi orang kunci yang berperan sebagai narasumber dan interpreter sekolah. Untuk itu, kepala sekolah, sebagai pucuk pimpinan tertinggi di sekolah harus menjalankan kepemimpinan dan mempertanggungjawabkan secara efektif dan efisien, diantaranya dengan cara menitikberatkan pada perbaikan perilaku manusia yang berada di belakang kemudi organisasi sebagai tumpuan harapan perbaikan kinerja organisasi yang dapat mewujudkan orientasi kebersamaan dengan mencerminkan sikap toleransi, sinergi dan melibatkan staf dan guru maupun mitra kerja di dalam pemecahan masalah atau konflik yang ada.

Usaha sadar untuk semakin mendalami aspek-aspek kepemimpinan yang efektif itu perlu dilakukan secara terus menerus. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa keberhasilan suatu organisasi dan lembaga pendidikan bergantung pada mutu kepemimpinan yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Berbagai ahli dalam bidang kepemimpinan juga menyatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peran yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut.³

Dalam rangka pencapaian mutu kepemimpinan tersebut, maka seorang pemimpin perlu mengadakan hubungan yang erat antar individu dan kelompok, Covey seorang "guru" di bidang manajemen berpendapat bahwa pemimpin yang berhasil di abad 21 ialah pemimpin yang mempunyai visi, keberanian serta kerendahan hati untuk terus menerus belajar dan mengasah kecakapan dan emosionalnya.⁴ Oleh karena itu seorang pemimpin yang cerdas bukanlah suatu kepastian atau jaminan untuk dapat memimpin suatu unit organisasi secara efektif dan efisien. Hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli yang bergerak di bidang psikologi menunjukkan bahwa orang yang secara intelektual cerdas seringkali

³Wahyu Suprapti, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Diklat SPAMA-LAN RI, 1999), p. 1.

⁴*Ibid.*, p. 1.

bukanlah orang yang paling berhasil dalam bisnis, memimpin maupun dalam kehidupan pribadi mereka. Namun ada unsur lain yaitu Kecerdasan Emosional atau *Emotional Intelligent (EQ)*.

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk merasakan, memahami, menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sekumpulan sumber energi, informasi, koreksi dan pengaruh manusiawi secara efektif dan efisien. Kecerdasan emosional juga berperan dalam membantu IQ, manakala kepala sekolah perlu memecahkan dan mengambil tindakan segera terhadap masalah yang dihadapi dalam bentuk keputusan penting dan memungkinkan untuk melakukan hal-hal tersebut dengan cara yang istimewa dalam waktu yang singkat. Kecerdasan emosional diarahkan secara konstruktif sehingga meningkatkan kinerja intelektual. Dan apabila dipercayai serta dihormati, kecerdasan emosional menyediakan pemahaman yang sangat mendalam dan utuh tentang diri sendiri dan orang lain di lingkungan kita, karena kecerdasan emosional merupakan faktor sukses penentu dalam karier dan organisasi.

Berdasarkan beberapa keutamaan dan kelebihan dari pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional tersebut, maka kepala sekolah diharapkan memanfaatkannya. Dengan demikian, dimungkinkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dapat tercapai, karena adanya sumbangan pengetahuan perilaku

organisasi serta kecerdasan emosional yang dimiliki dalam melaksanakan kepemimpinan secara efektif dan efisien.

B. Identifikasi Masalah

Sebagaimana telah diuraikan dalam latar belakang masalah di atas, bahwa kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan di sekolah wajib mengemban tugas dan tanggung jawab. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut kepala sekolah melibatkan individu dan kelompok dalam usaha pencapaian tujuan.

Berdasarkan hal tersebut, kepala sekolah diharapkan memiliki pengetahuan khusus, pemecahan masalah dan universal tentang perilaku organisasi. Karena jika demikian, dimungkinkan seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kepemimpinannya terlaksana dengan baik. Artinya, hal-hal yang telah diarahkan atau dimaksud oleh kepala sekolah dimengerti dan dilaksanakan oleh bawahan dalam hal ini para wakil kepala sekolah, guru dan staf sekolah. Dengan demikian, diduga pengetahuan perilaku organisasi yang dimiliki oleh kepala sekolah akan memberikan sumbangan terhadap pencapaian efektivitas kepemimpinan para kepala sekolah.

Lain dari itu, kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan tertinggi di sekolah tidak hanya diharapkan memiliki kelebihan kognitif dalam

hal ini memiliki pengetahuan perilaku organisasi seperti uraian tersebut di atas, akan tetapi diharapkan memiliki kelebihan afektif dalam hal ini memiliki kecerdasan emosional yang tinggi.

Hal tersebut diperlukan karena kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kepemimpinannya selalu berkaitan dengan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, yang diduga akan memberikan dampak positif dan negatif, baik terhadap individu, kelompok maupun organisasi. Untuk mengatasi dampak tersebut, diyakini kecerdasan emosional sangat berperan sebagai pengendali dari setiap langkah atau keputusan yang akan diambil.

Dengan demikian, apabila kepala sekolah memiliki kecerdasan emosional diduga mendapat kemudahan-kemudahan dalam merealisasikan tugas dan tanggung jawab kepemimpinannya, karena kepala sekolah telah menggunakan kecerdasan emosional dalam melaksanakan tugas, menghadapi individu, kelompok, dan organisasi serta usaha mengatasi dampak positif dan negatif yang terjadi di sekolah. Oleh karena itu, diduga kecerdasan emosional memberikan sumbangan terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat diidentifikasi faktor-faktor yang diduga mempunyai hubungan terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah pengetahuan perilaku

organisasi dan kecerdasan emosional yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kepemimpinannya.

C. Pembatasan Masalah

Sekolah dan masyarakat merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, karena antara sekolah dan masyarakat terjalin integritas yang meningkat dengan tujuan dan program pendidikan yang dapat diterima oleh umum. Kelompok penggerak yang melahirkan perubahan dan atau gagasan perubahan dapat timbul dari dalam serta dari luar. Sekolah harus merupakan bengkel kerja yang membangun demokrasi. Kepala sekolah banyak menentukan arah yang ditempuh, hasil perkembangan dalam lingkungan sekolah dan masyarakat luas berikut tingkat kerja sama antara berbagai kelompok. Kepala sekolah harus memperhatikan faktor-faktor yang mempunyai pengaruh dan membantu melancarkan partisipasi masyarakat di berbagai kegiatan sekolah.

Di samping kegiatan dalam masyarakat, kepala sekolah harus memusatkan perhatian pada peningkatan pengajaran dan ini berarti meningkatkan mutu guru-guru. Oleh karena tugas rutin di sekolah sudah cukup luas dan banyak, maka kepala sekolah tidak mungkin secara langsung menghadapi setiap orang guru. Meskipun demikian

kepala sekolah harus memikirkan cara untuk meningkatkan profesi keguruan dan mengurangi tugas rutin yang dilakukan oleh guru.

Staf pengajar bekerja dengan lebih gairah kalau diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Kepala sekolah hendaknya jangan tenggelam dalam tugas-tugas rutin sehingga tidak berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan mengenai berbagai masalah yang dianggap penting.

Situasi dan kondisi sekolah berbeda-beda dan kepala sekolah harus pandai memanfaatkannya dengan memperhitungkan faktor intern dan ekstern. Perubahan didahului oleh perubahan dalam individu-individu yang dapat dilakukan melalui pelatihan. Hasil pelatihan beberapa orang sering tidak dapat dimanfaatkan karena tidak didukung oleh mereka yang tidak berkesempatan mengikutinya.

Administratur harus mengusahakan hubungan insani yang akrab dengan membuat perencanaan bersama yang efektif sebagai tugas kepala sekolah, diantaranya menyangkut: struktur organisasi; peranan perorangan atau bagian kelompok; wewenang, tanggung jawab, dan kekuasaan; komunikasi intern dan ekstern, dan usaha-usaha untuk penerimaan yang terus menerus. Pembinaan manusia tidak dapat disamakan dengan perkembangan bunga, namun suatu lingkungan dan sekolah saling mempengaruhi.

Semangat guru tergantung dari perlakuan yang diterimanya dari atasan. Perkembangan harus diharapkan dan didorong. Oleh karena itu perlu diperhatikan beberapa kondisi untuk perkembangan profesional. Staf sekolah peka terhadap potensi yang terdapat dalam lingkungan sendiri, setelah itu baru mencari ke luar. Kalau masyarakat meyakini kepentingan pendidikan, maka mereka akan bersedia untuk memberikan sumbangan moril dan materil.

Tugas kepala sekolah yang demikian luas itu menyebabkan diperlukan pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah sehingga tercapai efektivitas kepemimpinannya. Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui keterkaitan atau hubungan dari masing-masing variabel bebas (pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional) dengan variabel terikat (efektivitas kepemimpinan) dalam penelitian ini.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan berikut ini:

1. Apakah terdapat hubungan antara pengetahuan perilaku organisasi dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah?

2. Apakah terdapat hubungan antara kecerdasan emosional dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah?
3. Apakah terdapat hubungan antara pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional secara bersama-sama dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah?

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai masukan bagi para kepala sekolah dalam usaha meningkatkan efektivitas kepemimpinannya. Selain itu juga diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan, terutama mengenai masalah pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

BAB II

DESKRIPSI TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR, KAJIAN PENELITIAN YANG RELEVAN, DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

1. Hakikat Efektivitas Kepemimpinan

Efektivitas dalam kerangka konsep manajemen bisa diartikan sebagai tingkat keberhasilan organisasi guna mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, apabila kata efektivitas dikaitkan dengan kepemimpinan sebagai sub sistem maka mengandung makna keberhasilan kepemimpinan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya yang menggerakkan sumber daya manusia, baik secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.¹

Lain dari itu, beberapa kata efektivitas didefinisikan para ahli sebagai berikut: Robbins dan Cenzo mengatakan efektivitas sebagai hasil dari kegiatan melakukan sesuatu dengan benar guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.²

¹Wahyusumidjo, *Kiat Kepemimpinan dalam Teori dan Praktek* (Jakarta: PT. Harapan Masa PGRI, 1994), p. 469.

²Stephen P. Robbins and Davis A. De Cenzo, *Fundamentals of Management* (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1988), p. 6.

Selanjutnya, Steers mengatakan efektivitas merupakan sesuatu ukuran penilaian terbaik dalam merealisasikan rencana dan program kerja yang telah ditentukan oleh manajemen guna pencapaian tujuan organisasi.³ Duke mengartikan efektivitas sebagai bagian dari sesuatu keberhasilan, baik segi teknik maupun non-teknik dalam melakukan berbagai keterampilan kerja.⁴

Akhirnya guna mendefinisikan kata operasional dari efektivitas kepemimpinan maka tulisan berikut ini menguraikan pengertian dari kepemimpinan. Para ahli memberikan definisi kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan berbagai aspek fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Beberapa definisi yang dapat dianggap cukup mewakili adalah sebagai berikut:

Gardner mengatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi manusia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.⁵ Dengan kata lain kepemimpinan adalah pengelolaan orang atau pengelolaan manusia melalui persuasi dan inspirasi daripada melalui pemaksaan langsung. Pengelolaan ini melibatkan penerapan

³Richard M. Steers, *Managing Effective Organizations* (Boston: Kent Publishing Company, 1985), p. 72.

⁴Daniel L. Duke, *School Leadership and Instructional Improvement* (New York: Random House, 1987), p. 50.

⁵John W. Gardner, *On Leadership* (New York: The Free Press, 1990), p. 21.

pengetahuan mengenai faktor manusia dalam memecahkan masalah yang nyata.

Kepemimpinan mengindikasikan adanya kemampuan untuk mempengaruhi manusia dan menghasilkan rasa aman menggunakan berbagai pendekatan secara emosional daripada melalui penggunaan otoriter.⁶ Kepemimpinan adalah seni berhubungan dengan orang lain dan merupakan seni mempengaruhi orang melalui persuasi dengan contoh kongkrit. Dalam hal ini harus dihindari adanya upaya-upaya intimidasi untuk memaksa orang lain bertingkah laku yang sesuai dengan keinginan.

Wilson dan Rosenfeld mengatakan kepemimpinan merupakan suatu fenomena sosial mendasar, yang terekspresikan dari interaksi sosial yang dipersyaratkan.⁷ Kepemimpinan sebagai suatu proses sosial, yang merupakan interstimulasi sosial penyebab penggantian tujuan lama menjadi tujuan baru beberapa individu dengan tetap menjaga perbedaan posisi masing-masing, tidak sebagai penyebab atau pengendali, melainkan sebagai akibat dari tindakan kelompok. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan suatu proses dari stimulasi bersama, dan melalui keberhasilan saling mempengaruhi

⁶Mar'at, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1984), p. 11.

⁷David C. Wilson and Robert H. Rosenfeld, *Managing Organizations* (London: McGraw-Hill Book Company, 1990), p. 184.

dari perbedaan individual, energi dikendalikan dalam lingkaran sebab akibat. Pemimpin yang sesungguhnya di dalam pandangan psikologi adalah seseorang yang dapat membuat perbedaan individual, yang dapat menghasilkan banyak perbedaan dalam kelompok sehingga daripadanya dapat dimunculkan tujuan bersama.⁸ Kepemimpinan sebagai hubungan interpersonal yang berdasarkan keinginan dan tidak berdasarkan keharusan.

Anderson dan Kyprianou mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu fenomena kelompok. Hal ini disebut juga suatu proses mempengaruhi, pengaruh yang sengaja digunakan pemimpin terhadap pengikutnya.⁹ Kepemimpinan adalah keunggulan seorang atau beberapa individu dalam kelompok, dalam proses mengontrol berbagai gejala sosial. Kepemimpinan sebagai sentralisasi usaha dari seseorang sebagai cerminan kekuasaan dari keseluruhan, hal ini berarti kepemimpinan sebagai suatu titik polarisasi kerja sama dalam kelompok. Oleh karena itu pemimpin dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan dari para anggota kelompok. Pada gilirannya, pemimpin memusatkan perhatian dan pelepasan energi dari anggota kelompok ke arah yang diinginkan.

⁸Mike Pegg, *Kepemimpinan Positif*, terjemahan Arif Suyoko (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994), p. 107.

⁹Alan H. Anderson and Anna Kyprianou, *Effective Organizational Behaviour* (Oxford: Blackwell Business, 1994), p. 112.

Pemimpin adalah figur sentral yang mempersatukan kelompok dan individu, sehingga pemimpin tidak dapat dipisahkan dari kelompok, tetapi boleh dipandang sebagai suatu posisi dengan potensi tinggi di lapangan. Artinya kebaikan dari posisinya yang khusus dalam suatu kelompok pemimpin berperan sebagai agen primer untuk penentuan struktur kelompok, suasana kelompok, tujuan kelompok, ideologi kelompok, aktivitas kelompok. Bila dilihat dari kerangka dinamika tingkah laku sosial, kepemimpinan adalah fungsi dari kebutuhan yang muncul pada situasi tertentu dan terdiri atas hubungan antara individu dengan kelompoknya.

Menurut Carrel, Jennings dan Heavrin kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu yang diyakini harus dilakukan, dan mengikuti suatu arahan¹⁰ Kepemimpinan sebagai kemampuan memanfaatkan orang lain untuk memperoleh hasil maksimal dengan friksi sedikit mungkin dan kerja sama yang besar, dan merupakan kekuatan semangat/moral yang kreatif dan terarah.

Kepemimpinan berarti bentuk langsung secara tatap muka antara pemimpin dengan pengikut, hal ini merupakan sosial kontrol yang personal. Kepemimpinan sebagai seni untuk mempengaruhi

¹⁰Michael R. Carrell, Daniel F. Jennings and Christina Heavrin J.D., *Fundamentals of Organizational Behaviour* (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1997), p. 462.

orang lain mengerjakan apa yang diharapkan supaya orang lain mengerjakannya. Kepemimpinan sebagai proses dimana seseorang mempengaruhi bawahannya, untuk bertingkah laku sesuai dengan apa yang diharapkannya.¹¹ Kepemimpinan antara lain pembebanan, pemeliharaan dan pengarahan dari kesatuan moral untuk mencapai tujuan akhir. Albitton dan Shaughnessy mengatakan kepemimpinan adalah visi, integritas, tangguh, penilaian yang bijaksana, membujuk, saling memahami, merencanakan dan optimisme.¹² Dengan demikian pemimpin memiliki peranan berarti dalam menciptakan pandangan hidup bawahan. Pemimpin dapat bertindak sebagai simbol dari moral bawahan, dan mengekspresikan nilai yang mempersatukan bawahan. Yang terpenting, pemimpin dapat memahami dan mengutarakan sasaran-sasaran yang mengangkat orang ke luar dari kepicikan, dan mampu mengatasi konflik-konflik yang memecah belah bawahan, serta menyatukan bawahan dalam mengejar tujuan.

Pemimpin selain memiliki berbagai faktor tersebut, diharapkan memiliki faktor-faktor lain guna menghadapi perubahan dan menempa masa depan yang baru serta menciptakan organisasi, diantaranya:

¹¹Harold E. Fuqua, Jr., *A Democratic Leadership and The Effective Use of Power*, 1999, p. 2 (<http://www.nationalforum.com>).

¹²Rosie L. Albitton and Thomas W. Shaughnessy, *Developing Leadership Skills* (Colorado: Libraries Unlimited Inc., 1990), pp. 30-31.

1. Pemimpin mengelola impiannya. Semua pemimpin memiliki kapasitas untuk menciptakan visi yang mendesak, yang membawa orang-orang ke tempat yang baru, dan kemudian menerjemahkan visi tersebut menjadi kenyataan. Pemimpin masa depan memimpin melalui visi, seperangkat nilai, seperangkat tujuan. Satu sifat penting dari para pemimpin adalah kapasitas untuk menciptakan dan merealisasikan visi.
2. Pemimpin menerima kesalahan.
3. Pemimpin menganjurkan sanggahan balik. Dengan demikian memungkinkan pemimpin untuk belajar, menemukan sesuatu tentang diri sendiri.
4. Pemimpin menganjurkan ketidaksetujuan. Artinya para pemimpin membutuhkan orang-orang di sekitar mereka yang memiliki pandangan berbeda, yang dapat memberitahu mereka perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang sebenarnya.
5. Pemimpin memiliki faktor keberhasilan, optimisme, keyakinan, dan kerapian.
6. Pemimpin memahami pengaruh *pygmalion* dalam manajemen.
7. Pemimpin memiliki suatu sentuhan pasti.
8. Pemimpin memandang jauh ke depan.

9. Pemimpin memahami simetri bandar. Artinya mereka mengetahui bahwa mereka harus mengembangkan adu pendapat dari semua kelompok.
10. Pemimpin menciptakan kerja sama dan kemitraan strategis.¹³

Dari lima definisi kepemimpinan di atas, terdapat persamaan dan perbedaan. Perbedaannya terletak pada sudut pandang para pembuat definisi. Namun demikian, masih dapat ditarik suatu garis yang sama dari definisi-definisi tersebut, sebagai berikut: (a) titik tumpu proses kelompok; (b) kepribadian dan pengaruh; (c) seni dalam melaksanakan pekerjaan; (d) tindakan mempengaruhi orang lain; (e) perbuatan atau sikap seseorang; (f) bentuk persuasi dalam menggerakkan orang; (g) alat pencapaian tujuan; (h) pengaruh daripada interaksi; (i) peranan yang menonjol; (j) proses dari peranan yang orisinal.

Dalam rangka mempertegas penggabungan kedua variabel tersebut, maka penulis sampaikan beberapa teori tentang efektivitas kepemimpinan secara bersama-sama. Efektivitas kepemimpinan merupakan suatu masalah yang penting. Hal ini juga menyangkut suatu masalah pada perbedaan teori kepemimpinan yang sesungguhnya. Jika kita berbicara mengenai pemimpin yang baik, kadang-

¹³Warren Bennis, *Menjadi Pemimpin Efektif*, terjemahan Anna W. Bangun (Jakarta: P.T. Elex Media Komputindo, 1994), p. 243.

kadang kita keliru terhadap keefektifan orang tersebut, berperilaku layaknya pemimpin, gayanya, menjadi disukai dan diterima sebagai pemimpin atau memenuhi kepuasan anggota.¹⁴ Pemimpin yang efektif harus bersikap sedemikian rupa sehingga dipandang hampir seperti anggota kelompok yang lain, dan pada saat yang sama mereka harus membantu agar semua anggota kelompok merasa bebas seperti sang pemimpin untuk saling memberikan sumbangan pemikiran dan menjalankan fungsi-fungsi yang dibutuhkan dalam kelompok.¹⁵

Keefektifan seseorang menempati kepemimpinan dalam organisasi sebagai pusat perhatian dalam organisasi, anggota dan pemimpin.¹⁶ Artinya pemimpin yang efektif harus bersikap seperti anggota kelompok kebanyakan, sedangkan anggota kelompok yang efektif harus bersikap seperti pemimpin kelompok.¹⁷ Di antara banyak faktor yang dapat memberikan sumbangan kepada kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin, struktur tugas, komposisi kepemimpinan kelompok dan posisi pemimpin dalam kelompok.¹⁸

¹⁴Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management* (Illinois: Scott, Foreman and Company Glenview, 1974), p. 7.

¹⁵Thomas Gordon, *Menjadi Pemimpin Efektif*, Alex Tri Kantjono Widodo (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1994), p. 46.

¹⁶Joseph Reitz, *Behaviour in Organization* (Ontario: Richard D. Irwin, 1977), p. 524.

¹⁷Gordon, *op. cit.*, p. 47.

¹⁸Henry L. Sisk, *Management and Organization* (Ohio: South-Western Publishing Co., 1977), p. 322.

Kepemimpinan yang efektif menentukan kuantitas pengaruh seorang pemimpin untuk dapat menggunakan anggota dalam organisasinya. Potensi untuk menggunakan pengaruh bergantung pada bagaimana pemimpin dapat merasakan bawahannya dan tindakan mereka dan bagaimana anggota merasakan pemimpin dan tindakannya.¹⁹

Fiedler telah mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan atau mendefinisikan faktor situasional utama yang menjadi penentu keefektifan kepemimpinan antara lain: hubungan pemimpin-anggota, struktur-tugas, dan kekuasaan jabatan. Semua didefinisikan sebagai berikut:

1. Hubungan pemimpin-anggota: tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap pemimpin mereka.
2. Struktur tugas: sampai tingkat mana penugasan pekerjaan diprosedurkan (yakni terstruktur atau tidak terstruktur).
3. Kekuasaan posisi: tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin ada variabel kekuasaan seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Selanjutnya Fiedler juga mengemukakan pemadanan antara pengetahuan akan *Least Preferred Co-Workers* (LPC/Karakteristik rekan kerja yang tidak disukai dalam bekerja sama) seorang individu

¹⁹William R. Tracey, *Managing Training and Development Systems* (New York: Amacom, 1974), p. 355.

dan penilaian terhadap tiga variabel kemungkinan, keduanya adalah pepadanan untuk mencapai keefektifan kepemimpinan maksimum.

Berdasarkan analisis yang dikemukakan oleh Yukl, ada dua macam pendekatan yang dapat menentukan efektivitas seorang pemimpin, yaitu: kriteria dan tolok ukur. Kriteria dan tolok ukur ini bersifat umum, artinya berlaku untuk efektivitas kepemimpinan pada umumnya.

Ada sepuluh macam kriteria untuk menentukan efektivitas kepemimpinan yaitu:

1. Penampilan kelompok.
2. Pencapaian tujuan kelompok.
3. Kelangsungan hidup kelompok.
4. Pertumbuhan kelompok.
5. Kesiagaan kelompok.
6. Kemampuan menyelesaikan krisis.
7. Kepuasan bawahan terhadap atasan.
8. Komitmen bawahan terhadap tujuan atau misi organisasi.
9. Kesejahteraan dan pengembangan anggota kelompok.
10. Perasaan bangga bawahan terhadap atasan.²⁰

²⁰Gary A. Yukl, *Leadership in Organization* (New Jersey: Mc Graw-Hill Book Company, 1994), p. 5.

Untuk mengukur bagaimana efektivitas seorang pemimpin terdapat beberapa tolok ukur yang dapat digunakan. *Pertama*, dalam beberapa hal ada indikasi-indikasi untuk mengetahui penampilan atau hasil yang dapat dicapai kelompok, seperti: pertumbuhan nilai tambah, keuntungan/laba bersih, peningkatan hasil, penyebaran pemasaran, hubungan hasil dengan yang ditargetkan, produktivitas, unit cost dari hasil dan biaya yang berkaitan dengan pengeluaran yang direncanakan atau dianggarkan.

Kedua, sikap bawahan terhadap pemimpin, yaitu: apakah bawahan merasa puas terhadap pimpinan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dan hal-hal yang diharapkan bawahan, apakah bawahan merasa senang terhadap atasannya, menghormatinya dan kagum, apakah bawahan mempunyai rasa tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan perintah atau sebaliknya melawan, atau bawahan tidak memperhatikan atau menyabot perintah atasan.

Ketiga, sikap bawahan terhadap atasan tersebut dapat dikaji ada tidaknya tanda-tanda, seperti: ketidakhadiran atau absensi, perubahan-perubahan yang semauanya, kesediaan, keluhan terhadap atasan, permintaan pindah, sikap lambat, pemogokan, kejadian-kejadian yang sengaja menyabot peralatan dan fasilitas pelayanan, serta sikap permusuhan terhadap atasan.

Keempat, pengaruh atau kewibawaan pemimpin terhadap kualitas proses kegiatan organisasi, lingkungan kerja dibawahnya dapat dilihat dari berbagai hal, diantaranya: apakah pemimpin meningkatkan rasa kebersamaan kelompok, kerja sama anggota, motivasi bawahan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, pemecahan konflik di antara bawahan, apakah pemimpin menaruh perhatian terhadap efisiensi tenaga ahli yang ada, pengaturan kegiatan akumulasi dari berbagai sumber kesediaan dari kelompok untuk menghadapi perubahan dan krisis, apakah pemimpin mampu meningkatkan kualitas kehidupan kerja, menciptakan rasa percaya diri dari para bawahan, meningkatkan kecakapan bawahan dan memberikan sumbangan terhadap pertumbuhan kejiwaan dan pengembangan bawahan.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan, bahwa kepemimpinan seseorang dikatakan efektif, apabila dalam kehidupan organisasi menghasilkan atau menampilkan hal-hal seperti: produktivitas organisasi, perilaku kepemimpinan yang terorientasi pada hubungan kerja dan pelaksanaan tugas serta terwujudnya kesadaran yang tinggi dari bawahan (mau dan mampu).

Untuk memadukan variabel-variabel yang tepat ke dalam kerangka kerja yang terintegrasi untuk penelitian keefektifan

kepemimpinan, diperlukan beberapa pendekatan dasar dalam kepemimpinan yaitu:

1. Pendekatan Kewibawaan.

Keefektifan kepemimpinan tergantung pada jenis kewibawaan dan bentuk kewibawaan yang dipergunakan. Adapun kewibawaan dibagi menjadi dua kategori, yaitu: kewibawaan pribadi dan kewibawaan posisi.

2. Pendekatan Sifat.

Ada dua keefektifan kepemimpinan yang bisa dijadikan pegangan melalui pendekatan ini, diantaranya penanganan motivasi dan keterampilan pengelolaan.

3. Pendekatan Perilaku.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan untuk mengetahui efektif tidaknya seorang pemimpin. *Pertama*, pemahaman tugas, *Kedua*, kelangsungan kelompok, dan *Ketiga*, perasaan pemimpin sebagai wakil kelompok.

4. Pendekatan Situasional.²¹

Aspek-aspek situasi yang mempengaruhi perilaku seorang pemimpin agar efektif aspek-aspek situasi ini bermacam-macam, meliputi: struktur tugas, saling ketergantungan tugas bawahan

²¹*Ibid.*, p. 11.

teknologi, ketergantungan alur kerja dengan pihak luar, ketidakpastian keadaan, kekalutan posisi pemimpin, tingkat pengelolaan, ruang lingkup pengawasan, sentralisasi, karakteristik bawahan, dan formalisasi, seperti: kebutuhan, sifat-sifat, pengharapan dan kompetensi.

Dari berbagai pendekatan yang berbeda di atas, dapat ditarik lima konvergensi yang dapat dijadikan variabel bagi keefektifan kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Pentingnya keahlian yang relevan dengan tugas.
2. Pentingnya hubungan atasan bawahan.
3. Pentingnya keikutsertaan dalam pengambilan keputusan.
4. Pentingnya pengaruh ke atas dan ke samping.
5. Pentingnya penanganan motivasi.

Efektivitas pemimpin ditentukan oleh interaksi yang rumit antara karakteristik pemimpin dan karakteristik situasinya.²² Oleh karena itu sangat penting faktor-faktor situasi diketahui, riset kepemimpinan makin rumit, dan model-model kontigensi efektivitas pemimpin dirumuskan dalam kejelasan interaksi antara karakteristik pemimpin dan situasi. Model-model kontigensi ini telah berusaha mengidentifisir sifat-sifat pemimpin apa atau pola perilaku apa yang

²²Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, terjemahan Muhammad Shobaruddin (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1992), p. 203.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mempelajari hubungan antara pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Sedangkan secara khusus dimaksudkan untuk mempelajari:

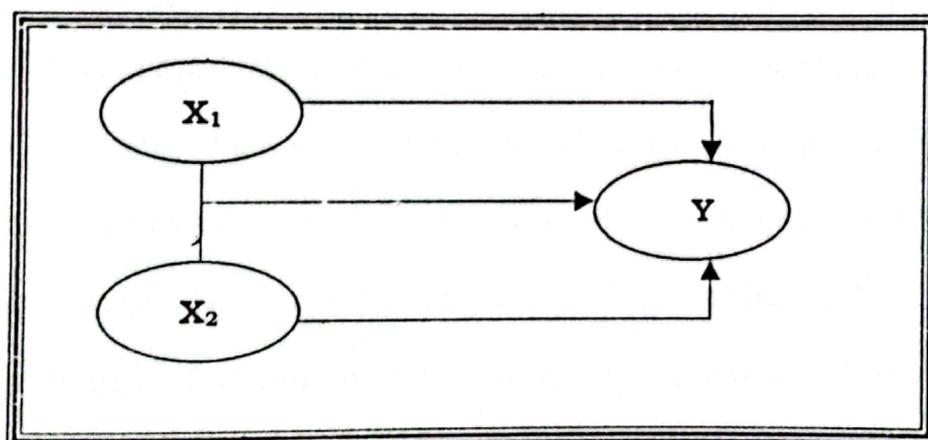
1. Hubungan antara pengetahuan perilaku organisasi dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.
2. Hubungan antara kecerdasan emosional dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.
3. Hubungan antara pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional secara bersama-sama dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Umum dan Kejuruan Wilayah Jakarta Timur pada bulan Nopember sampai dengan Desember 1999.

C. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan teknik korelasi, sesuai dengan pendapat Ary, Jacobs dan Razavieh yang mengatakan bahwa survei dapat digunakan untuk menyelidiki hubungan atau untuk menguji hipotesis.¹ Teknik korelasional digunakan untuk mengukur kadar hubungan antara pengetahuan perilaku organisasi (X_1) dan kecerdasan emosional (X_2) dengan efektivitas kepemimpinan (Y) baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Konstelasi penelitian dibuat sebagai berikut:



Gambar 4. Konstelasi Masalah

Keterangan:

Y = Efektivitas Kepemimpinan

X_1 = Pengetahuan Perilaku Organisasi

X_2 = Kecerdasan Emosional

¹Donald Ary, Lucy C. Jacobs and Asghar Razavieh, *Introduction to Research in Education* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979), p. 301.

D. Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala Sekolah Menengah Umum dan Kejuruan di Wilayah DKI Jakarta. Sedangkan populasi terjangkaunya adalah Kepala Sekolah Menengah Umum dan Kejuruan di Wilayah Jakarta Timur, berjumlah 306 responden.

2. Sampel

Penelitian deskriptif disarankan oleh Ary, Jacobs dan Razavieh untuk menggunakan besaran sampel antara 10% sampai dengan 20% dari populasi terjangkau.² Berdasarkan pendapat tersebut, besar sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 60 responden. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah teknik *simple random sampling*. *Simple random sampling* adalah sebuah sampel yang diambil sedemikian rupa sehingga setiap unit atau satuan elementer dari populasi mempunyai kesempatan atau peluang yang sama untuk terpilih sebagai sampel. Cara ini dapat dibenarkan karena unit-unit elementer mempunyai karakteristik yang homogen atau dapat dianggap homogen.³ Yang artinya, seluruh kepala sekolah

²*Ibid.*, p. 301.

³Djaali, "Populasi dan Sampel", *Makalah*. Disampaikan pada Seminar Penulisan Tesis/Disertasi Program Pascasarjana IKIP Jakarta, 2 Juli s/d 23 Agustus 1997.

mendapat kesempatan yang sama untuk dijadikan responden oleh peneliti sehingga peneliti dengan bebas dapat mengambil responden secara random.

E. Instrumen Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari: pengetahuan perilaku organisasi (X_1) dan kecerdasan emosional (X_2) serta variabel efektivitas kepemimpinan (Y).

Berdasarkan kajian teori yang dibahas pada Bab II, maka secara konseptual dan operasional variabel-variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Efektivitas Kepemimpinan (Y)

a. Definisi Konseptual

Efektivitas kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan dan keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut secara efektif dan efisien. Indikator efektivitas kepemimpinan terdiri dari: *Pertama*, kemampuan mengelola hubungan, kemampuan mengelola perubahan; *Kedua*, kemampuan mengelola pengembangan organisasi, dan; *Ketiga*, kemampuan mempengaruhi.

b. Definisi Operasional

Data efektivitas kepemimpinan diperoleh melalui angket dalam bentuk skala Likert. Jumlahnya 50 butir dan semuanya berbentuk pernyataan dengan empat pilihan jawaban, yaitu: Sangat Sering (SS); Sering (S); Jarang (J), dan Tidak Pernah (TP). Setiap butir pernyataan yang bersifat positif, maka jawaban diberikan mulai dari 4 bagi yang menjawab SS, 3 untuk jawaban S, 2 untuk TS, dan 1 untuk jawaban STS. Sebaliknya, jika pernyataan bersifat negatif, maka nilai untuk setiap jawaban dibalik mulai dari 1 untuk jawaban SS dan seterusnya. Dengan demikian skor minimal 1x50 atau 50, sedangkan skor maksimal adalah 4x50 atau 200.⁴

c. Kisi-kisi Instrumen Final

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Efektivitas Kepemimpinan*

NO	DIMENSI/INDIKATOR	NOMOR BUTIR	JUMLAH
1.	Kemampuan Mengelola Hubungan	1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12,13	13
2.	Kemampuan Mempengaruhi	14,15,16,17,18, 19,20,21	8
3.	Kemampuan Mengelola Perubahan Organisasi	22,23,24,25,26, 27,28,29	8
4.	Kemampuan Mengembangkan Organisasi	30,31,32,33,34, 35,36,37,38,39, 40,41,42,43	14
JUMLAH			43

**Butir soal setelah digugurkan*

⁴Instrumen angket Efektivitas Kepemimpinan dapat dilihat pada lampiran 1, pp. 136-138.

d. Kalibrasi Instrumen

Validitas instrumen efektivitas kepemimpinan dicari dengan menggunakan rumus *Product Moment*⁵, masih pendapat Azwar yang mengatakan bahwa kalau skor butir bukan dikotomi, tetapi berskala interval, maka teknik korelasi *product moment* dapat digunakan.⁶ Hasil perhitungan validitas dibandingkan dengan tabel harga kritik $r_{\text{product moment}}$. Dari 50 butir soal yang disebarakan terdapat 7 butir soal yang tidak valid,⁷ artinya r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} . Ketujuh butir soal tersebut adalah 6,15,18,22,26,27 dan nomor 37, sehingga butir soal tersebut digugurkan. Untuk jelasnya lihat lampiran 2. Reliabilitas instrumen efektivitas kepemimpinan dicari dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*.⁸ Reliabilitas efektivitas kepemimpinan adalah $r = 0,91$.⁹ Dengan demikian dikatakan bahwa instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang sangat tinggi.

⁵Norman E. Gronlund, *Measurement and Evaluation in Teaching* (New York: Macmillan Publishing Company, 1985), p. 505.

⁶Azwar, *op. cit.*, p. 19.

⁷Rangkuman hasil uji coba dapat dilihat pada lampiran 2, pp. 154-160.

⁸*Ibid.*, p. 601.

⁹Perhitungan lengkap dapat dilihat pada lampiran 2, p. 169.

2. Variabel Pengetahuan Perilaku Organisasi (X_1)

a. Definisi Konseptual

Pengetahuan perilaku organisasi dalam penelitian ini adalah segenap apa yang diketahui tentang aksi dan reaksi individu saat bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi secara keseluruhan. Indikator pengetahuan perilaku organisasi terdiri dari tiga dimensi, yaitu: *pertama*, pengetahuan khusus tentang perilaku organisasi yang terdiri dari istilah dan fakta perilaku organisasi; *kedua*, pengetahuan mengenai cara memecahkan masalah tentang perilaku organisasi yang terdiri dari kaidah, urutan, klasifikasi, kriteria dan metode perilaku organisasi, dan; *ketiga*, pengetahuan universal dan abstrak tentang perilaku organisasi yang terdiri dari prinsip dan teori perilaku organisasi.

b. Definisi Operasional

Data pengetahuan perilaku organisasi diperoleh melalui tes tertulis objektif berbentuk pilihan ganda dengan empat pilihan. Jumlah tes ini sebanyak 50 butir soal. Setiap butir soal yang dijawab benar diberi nilai 1, dan jawaban salah dinilai 0, sehingga skor minimal untuk tes ini adalah 0, sedangkan skor maksimal 50.¹⁰

¹⁰Instrumen tes Pengetahuan Perilaku Organisasi dapat dilihat pada lampiran 1, pp. 140-144.

c. Kisi-kisi Instrumen Final

Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Pengetahuan Perilaku Organisasi*

DIMENSI/INDIKATOR		BUTIR SOAL	JUMLAH	
A	Pengetahuan Khusus	Istilah	1,5,20,25,30,36	6
		Fakta	2,16,22,26,31	5
B	Pengetahuan mengenai cara memecahkan masalah	Kaidah	3,10,18,35	4
		Urutan	6,12,28	3
		Klasifikasi	7,14,29	3
		Kriteria	8,15,32	3
		Metode	9,24,33	3
C	Pengetahuan universal/ Abstrak	Prinsip	4,13,19,23,34,37,39	7
		Teori	11,17,21,27,38,40	6
JUMLAH			40	

*Butir soal setelah digugurkan

d. Kalibrasi Instrumen

Validitas instrumen pengetahuan perilaku organisasi dicari dengan rumus *Point Biserial*¹¹, hal ini sesuai dengan pendapat Azwar yang mengatakan bahwa kalau skor butir dikotomi, yaitu skor terhadap jawaban item hanya terdiri atas angka 0 dan angka 1, maka teknik korelasi point biserial dapat digunakan.¹² Hasil perhitungan validitas dibandingkan dengan tabel harga kritik $r_{\text{point biserial}}$. Apabila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka butir tes dikategorikan valid. Dari 50 butir soal yang disebarakan terdapat 10 butir soal yang tidak

¹¹Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), p. 100.

¹²Saifudin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1977), p. 18.

valid.¹³ Adapun kesepuluh butir soal tersebut diantaranya adalah 5,8,12,15,19,31,36,41,44 dan nomor 46, sehingga butir soal tersebut digugurkan. Untuk jelasnya lihat lampiran 2. Reliabilitas instrumen pengetahuan perilaku organisasi dicari dengan rumus $K-R 20$.¹⁴ Reliabilitas tes pengetahuan perilaku organisasi diperoleh harga $r = 0,95$.¹⁵ Dengan demikian dikatakan bahwa instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang sangat tinggi.

3. Variabel Kecerdasan Emosional (X_2)

a. Definisi Konseptual

Kecerdasan emosional dalam penelitian ini adalah ketajaman pikiran seseorang dalam memecahkan masalah dengan meluapkan perasaan yang berkembang ke arah konstruk positif, seperti menampilkan keterampilan emosi, kecakapan emosi, nilai-nilai emosi dan keyakinan yang dimiliki. Indikator kecerdasan emosional terdiri dari: *pertama*, keterampilan emosi (kesadaran emosi diri, ekspresi emosi, dan kesadaran emosi terhadap orang lain); *kedua*, kecakapan emosi (intensionalitas, kreativitas, ketangguhan, dan ketidakpuasan konstruktif); *ketiga*, nilai-nilai emosi dan keyakinan

¹³Rangkuman hasil uji coba dapat dilihat pada lampiran 2, pp. 170-176.

¹⁴Anthony J. Nitko, *Educational Test and Measurement an Introduction* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1983), p. 396.

¹⁵Perhitungan lengkap dapat dilihat pada lampiran 2, pp. 185.

(belas kasihan, sudut pandang, intuisi, radius kepercayaan, daya pribadi, integritas, dan kualitas hidup).

b. Definisi Operasional

Data kecerdasan emosional diperoleh melalui angket dalam bentuk skala Likert. Jumlahnya 50 butir dan semuanya berbentuk pernyataan dengan empat pilihan jawaban, yaitu: Sangat Sering (SS); Sering (S); Jarang (J), dan Tidak Pernah (TP). Setiap butir pernyataan yang bersifat positif, maka jawaban diberikan mulai dari 4 bagi yang menjawab SS, 3 untuk jawaban S, 2 untuk TS, dan 1 untuk jawaban STS. Sebaliknya, jika pernyataan bersifat negatif, maka nilai untuk setiap jawaban dibalik mulai dari 1 untuk jawaban SS dan seterusnya. Dengan demikian skor minimal 1x50 atau 50, sedangkan skor maksimal adalah 4x50 atau 200.¹⁶

c. Kisi-kisi Instrumen Final

Tabel 3. Kisi-kisi Instrumen Kecerdasan Emosional*

N O	DIMENSI	INDIKATOR	NOMOR BUTIR	JML
1.	Keterampilan Emosi	1. Kesadaran Emosi Diri	1,2,3,4	4
		2. Ekspresi Emosi	5, 6,7	3
		3. Kesadaran Emosi Terhadap Orang Lain	8,9,10,11,12	5

¹⁶Instrumen angket Kecerdasan Emosional dapat dilihat pada Lampiran 1, pp. 146-148.

2.	Kecakapan Emosi	4.	Intensionalitas	13, 14,15,16	4
		5.	Kreativitas	17,18,19,20	4
		6.	Ketangguhan	21,22,23,24,25	5
		7.	Ketidakpuasan Konstruktif	26, 27,28,29	4
3.	Nilai-Nilai Emosi dan Keyakinan	8.	Belas Kasihan	30,31	2
		9.	Sudut Pandang	32,33	2
		10	Intuisi	34,35,36	3
		11	Radius Kepercayaan	37,38	2
		12	Daya Pribadi	39	1
		13	Integritas	40,41,42	3
		14	Kualitas Hidup	43,44,45	3
JUMLAH					45

***Butir soal setelah digugurkan**

d. Kalibrasi Instrumen

Validitas instrumen kecerdasan emosional dicari dengan menggunakan rumus *Product Moment*¹⁷, masih pendapat Azwar yang mengatakan bahwa kalau skor butir bukan dikotomi, tetapi berskala interval, maka teknik korelasi *product moment* dapat digunakan.¹⁸ Hasil perhitungan validitas dibandingkan dengan tabel harga kritik $r_{\text{product moment}}$.

Dari 50 butir soal yang disebarkan terdapat 5 butir soal yang tidak valid.¹⁹ Adapun kelima butir soal tersebut adalah 6,15,20,30,

¹⁷Norman E. Gronlund, *Measurement and Evaluation in Teaching* (New York: Macmillan Publishing Company, 1985), p. 505.

¹⁸Azwar, *op. cit.*, p. 19.

¹⁹Rangkuman hasil uji coba dapat dilihat pada lampiran 2, pp. 186-193.

dan nomor 43, sehingga butir pernyataan tersebut digugurkan. Untuk jelasnya lihat lampiran 2.

Reliabilitas instrumen kecerdasan emosional dicari dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*.²⁰ Melalui perhitungan diperoleh harga $r = 0,94$.²¹ Dengan demikian dapat dikatakan bahwa reliabilitas instrumen tersebut sangat tinggi.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Teknik analisis yang digunakan untuk maksud tersebut adalah teknik statistik regresi dan korelasi (sederhana/jamak). Teknik analisis data ini meliputi uji persyaratan analisis data sebagai prasyarat penggunaan teknik analisis, dan; uji hipotesis.

I. Uji Persyaratan Analisis

Uji persyaratan analisis yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari uji normalitas data, uji homogenitas data, uji linearitas data dan keberartian regresi:

²⁰Ibid., p. 601.

²¹Perhitungan lengkap dapat dilihat pada lampiran 2, p. 202.

1. Uji Normalitas Data

Uji ini dimaksudkan untuk menentukan normal tidaknya distribusi data penelitian. Uji normalitas data yang digunakan adalah uji "Kolmogorov-Smirnov."²² Data dinyatakan normal bila harga $D_{hitung} < D_{tabel}$. Diuji pada taraf signifikansi 0,05.

2. Uji Homogenitas Data

Uji ini dimaksudkan untuk menguji kesamaan dua buah varians populasi yang berdistribusi normal. Uji homogenitas data yang digunakan adalah uji "Bartlett".²³ Data dinyatakan homogen, bila harga $F_{hitung} < F_{tabel}$. Diuji pada taraf signifikansi 0,05.

3. Uji Linearitas Data dan Keberartian Regresi

Uji ini dimaksudkan untuk melihat apakah regresi yang diperoleh ada artinya jika digunakan untuk membuat kesimpulan mengenai hubungan antar beberapa variabel yang sedang dianalisis. Uji linearitas dengan menggunakan tabel "ANAVA."²⁴ Regresi linear dinyatakan berarti apabila harga $F_{hitung} < F_{tabel}$. Diuji pada taraf signifikansi 0,05.

²²I Made Putrawan, *Pengujian Hipotesis dalam Penelitian-penelitian Sosial* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), p. 132.

²³Sudjana, *Metode Statistika* (Bandung: Tarsito, 1992), pp. 261-264.

²⁴Sudjana, *Teknik Analisis Regresi Korelasi* (Bandung: Tarsito, 1992), pp. 15-22.

II. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis pertama, yang berbunyi: *“terdapat hubungan positif antara pengetahuan perilaku organisasi dengan efektivitas kepemimpinan”* dan hipotesis kedua yang berbunyi: *“terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan efektivitas kepemimpinan”* digunakan teknik analisis regresi dan korelasi sederhana atau sering disebut korelasi product moment. Untuk menguji hipotesis ketiga, yang berbunyi: *“terdapat hubungan positif antara pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional secara bersama-sama dengan efektivitas kepemimpinan”* digunakan teknik analisis regresi dan korelasi jamak.

Setelah hipotesis diuji, maka pengujian diperdalam dengan menentukan keberartian korelasi antara masing-masing dan keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat dengan uji t dan uji F. Keberartian korelasi tersebut ditentukan dengan menentukan koefisien determinasi ($R^2_{y.12}$). keberartian korelasi ini dimaksudkan untuk menentukan besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, baik sendiri-sendiri atau bersama-sama.

Dalam analisis data bagian terakhir dilakukan perhitungan korelasi parsial dengan mengkorelasikan setiap variabel bebas dengan variabel terikat. Uji ini dimaksudkan untuk meyakinkan pada pengujian korelasi sederhana sebelumnya dan sebagai pengecekan

kembali dengan metode korelasi parsial. Korelasi parsial ini dimaksudkan untuk mengungkap hubungan dengan variabel dianggap tidak tetap. Apabila Y dikorelasikan dengan X_1 (r_{y1}), maka X_2 dikontrol dan apabila Y dikorelasikan dengan X_2 (r_{y2}), maka X_1 dikontrol. Sedangkan keberartian korelasinya dilihat dengan membandingkan $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Hipotesis statistik yang akan diuji adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama

a. $H_0 : \rho_{y1} = 0$

b. $H_1 : \rho_{y1} > 0$

2. Hipotesis Kedua

a. $H_0 : \rho_{y2} = 0$

b. $H_1 : \rho_{y2} > 0$

3. Hipotesis Ketiga

a. $H_0 : R_{y12} = 0$

b. $H_1 : R_{y12} > 0$

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Sebagaimana telah dikemukakan pada Bab II, secara umum penelitian ini bertujuan untuk menentukan ada tidaknya hubungan positif antara pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Untuk mencapai tujuan penelitian tersebut, dalam Bab IV ini dibahas secara berturut-turut tentang hasil penelitian dalam bentuk: deskripsi data, pengujian persyaratan analisis, pengujian hipotesis, pembahasan hasil penelitian dan adanya keterbatasan penelitian.

A. Deskripsi Data

Data penelitian ini menyangkut tiga variabel. Variabel penelitian terdiri dari satu variabel terikat (Y) dan dua variabel bebas (X_1 dan X_2). Variabel terikat (Y) adalah efektivitas kepemimpinan, sedangkan variabel bebas pertama (X_1) adalah pengetahuan perilaku organisasi dan variabel bebas kedua (X_2) adalah kecerdasan emosional. Jumlah subyek penelitian yang di analisis sebanyak 60 responden, yang diambil dari kepala sekolah se Jakarta Timur. Berikut ini dideskripsikan rata-rata hitung, simpangan baku, dan distribusi frekuensi dengan histogramnya dari masing-masing variabel tersebut.

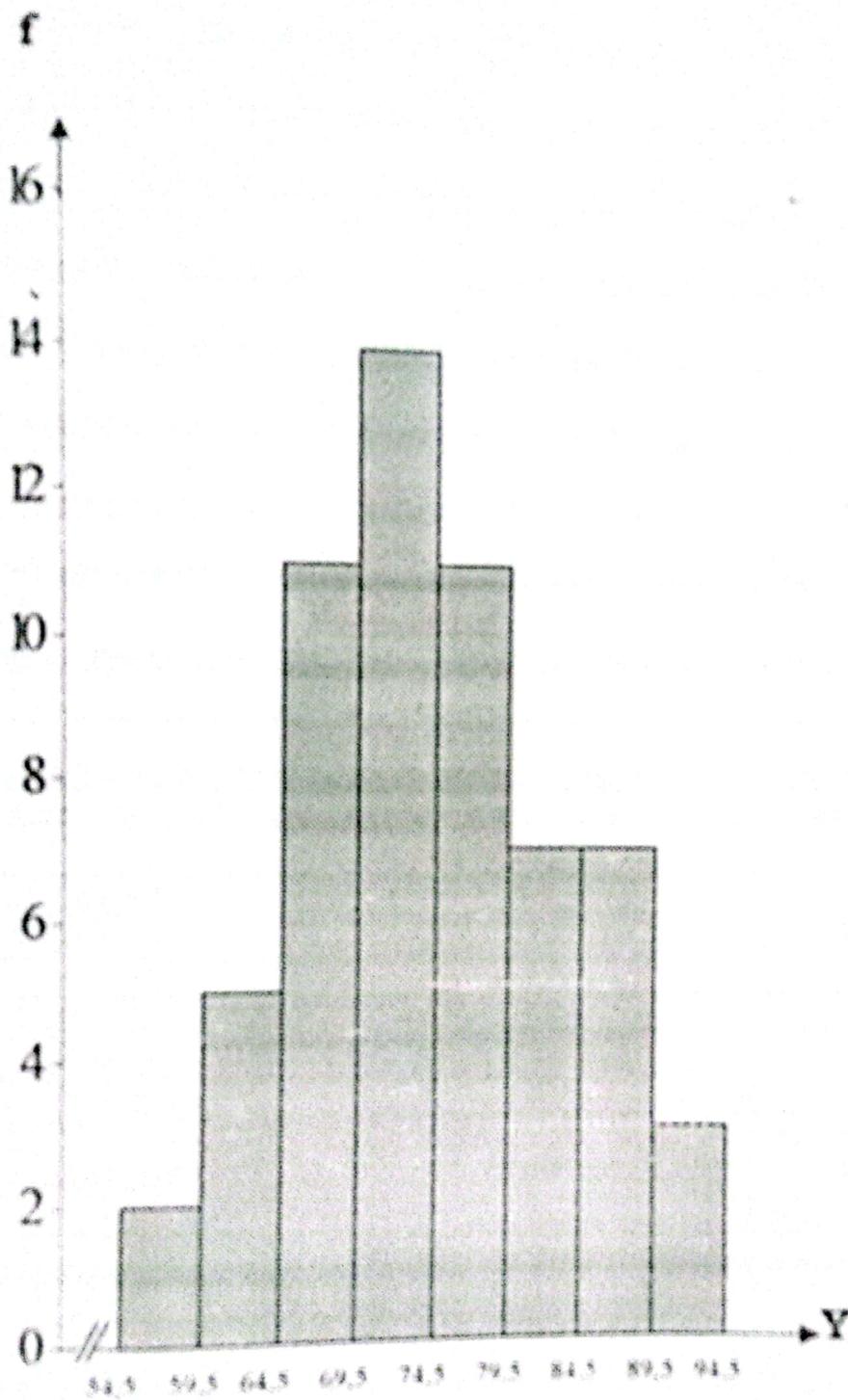
1. Data tentang Efektivitas Kepemimpinan (Y)

Berdasarkan data yang terjaring dari 43 butir pernyataan, distribusi skor untuk pernyataan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah menyebar antara skor terendah 55 sampai skor tertinggi 92. Sedangkan skor minimal dan maksimal yang mungkin terjadi adalah 43 dan 172. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan rata-rata sebesar 73,8 dan simpangan baku = 8,78.¹ Distribusi frekuensi dan histogram frekuensi disajikan dalam tabel 4 dan gambar 5 berikut:

Tabel 4.
Distribusi Frekuensi Nilai Efektivitas Kepemimpinan

NILAI EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN	FREKUENSI ABSOLUT	FREKUENSI RELATIF (%)
55 - 59	2	3,33
60 - 64	5	8,33
65 - 69	11	18,33
70 - 74	14	23,33
75 - 79	11	18,33
80 - 84	7	11,66
85 - 89	7	11,66
90 - 94	3	5,00
JUMLAH	60	100 %

¹Perhitungan lengkap dapat dilihat pada lampiran 3, p. 207.



Gambar 5. Histogram Frekuensi Nilai Efektivitas Kepemimpinan

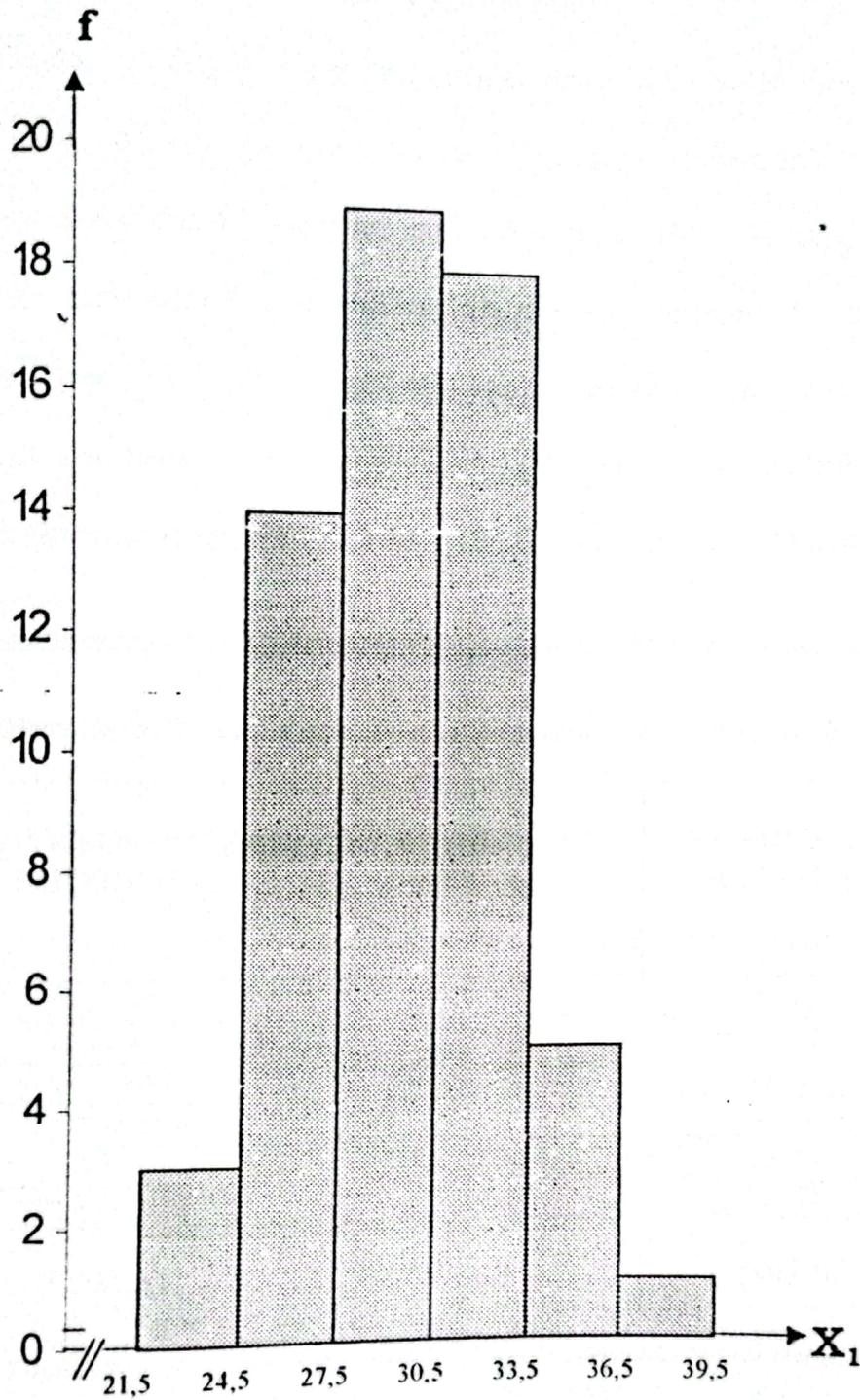
2. Data tentang Pengetahuan Perilaku Organisasi (X_1)

Berdasarkan data yang terjaring dari 40 butir pernyataan, distribusi skor untuk pernyataan pengetahuan perilaku organisasi menyebar antara skor terendah 22 sampai skor tertinggi 38. Sedangkan skor minimal dan maksimal yang mungkin terjadi adalah 0 dan 40. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan rata-rata sebesar 29,53 dan simpangan baku 3,34.² Distribusi frekuensi dan histogram frekuensi disajikan dalam tabel 5 dan gambar 6 berikut:

Tabel 5.
Distribusi Frekuensi Nilai Pengetahuan Perilaku Organisasi

NILAI PENGETAHUAN PERILAKU ORGANISASI	FREKUENSI ABSOLUT	FREKUENSI RELATIF (%)
22 - 24	3	5,00
25 - 27	14	23,33
28 - 30	19	31,66
31 - 33	18	30,00
34 - 36	5	8,33
37 - 39	1	1,66
JUMLAH	60	100 %

²Perhitungan lengkap dapat dilihat pada lampiran 3, p. 208.



Gambar 6. Histogram Frekuensi Nilai Pengetahuan Perilaku Organisasi

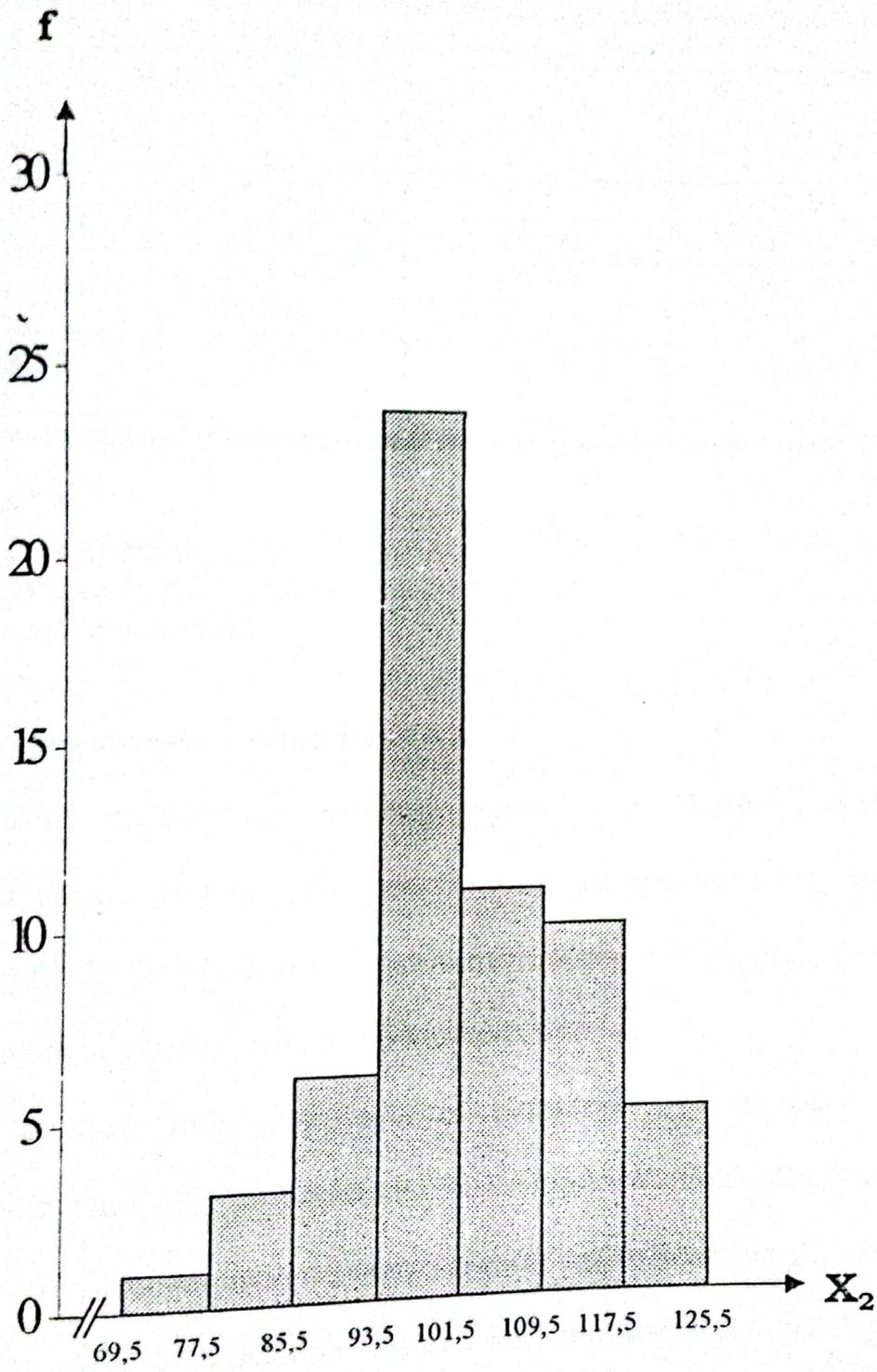
3. Data tentang Kecerdasan Emosional (X_2)

Berdasarkan data yang terjaring dari 45 butir pernyataan, distribusi skor untuk pernyataan kecerdasan emosional menyebar antara skor terendah 45 sampai skor tertinggi 180. Sedangkan skor minimal dan maksimal yang mungkin terjadi adalah 70 dan 123. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan rata-rata sebesar 101,25 dan simpangan baku = 10,833.³ Distribusi frekuensi dan histogram frekuensi disajikan dalam tabel 6 dan gambar 7 Berikut:

Tabel 6.
Distribusi Frekuensi Nilai Kecerdasan Emosional

NILAI KECERDASAN EMOSIONAL	FREKUENSI ABSOLUT	FREKUENSI RELATIF (%)
70 - 77	1	1,66
78 - 85	3	5,00
86 - 93	6	10,00
94 - 101	24	40,00
102 - 109	11	18,33
110 - 117	10	16,66
118 - 125	5	8,33
JUMLAH	60	100 %

³Perhitungan lengkap dapat dilihat pada lampiran 3, p. 209.



Gambar 7. Histogram Frekuensi Nilai Kecerdasan Emosional

Tabel 7. Rangkuman Deskripsi Data.⁴

Variabel	Y	X ₁	X ₂
Mean	73,80	29,53	101,25
Modus	72,00	29,99	98,14
Median	73,80	29,54	100,14
Varians	77,08	11,13	117,34
Simpangan Baku	8,78	3,34	10,83

Keterangan:

Y = Efektivitas Kepemimpinan

X₁ = Pengetahuan Perilaku OrganisasiX₂ = Kecerdasan Emosional**B. Pengujian Persyaratan Analisis**

Sebelum melakukan analisis regresi dan korelasi, terlebih dahulu harus dipenuhi beberapa persyaratan, antara lain: (1) sampel diambil secara acak; (2) ukuran sampel minimum terpenuhi, dan; (3) data sampel berdistribusi normal untuk setiap variabel.

Persyaratan mengenai teknik pengambilan sampel telah terpenuhi, sebab sampel penelitian ini diambil secara acak. Banyaknya sampel minimum yang memenuhi persyaratan analisis statistik, seperti dikemukakan pada bab III, berkisar antara 10% sampai dengan 20% dari populasi terjangkau. Dalam penelitian ini ukuran sampel sebanyak 60 responden dari 306 kepala sekolah, dengan demikian ukuran sampel juga telah terpenuhi.

1. Uji Persyaratan Analisis

Persyaratan analisis data menggunakan uji normalitas dan uji homogenitas. Uji normalitas dimaksudkan untuk melihat layak atau tidaknya data hasil penelitian, sedangkan uji homogenitas dimaksudkan untuk melihat kesamaan dua buah varians populasi yang berdistribusi normal. Uraian berikut ini mengetengahkan hasil pengujian tersebut, dan prosesnya dapat dilihat pada lampiran 3.

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data menggunakan uji "Kolmogorov-Smirnov". Kriteria sampel berdistribusi normal, apabila $D_{hitung} < D_{tabel}$. Hasil analisis uji normalitas dirangkum pada tabel 8 berikut ini:

Tabel 8.
Rangkuman Hasil Uji Normalitas Data Galat Taksiran.⁵

Variabel	n	D_{hitung}	D_{tabel}	Kesimpulan
Y atas X_1	60	0,0961	0,1750	Normal
Y atas X_2	60	0,1312	0,1750	Normal

Keterangan:

$\alpha = 0.05$

$D_{hitung} > D_t$: Data Galat Taksiran Normal

b. Uji Homogenitas Varians

Uji homogenitas varians dilakukan dengan menggunakan teknik uji "Bartlett". Kriteria sampel bersifat homogen, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$. Hasil analisis tentang uji homogenitas di rangkum pada tabel 9 berikut:

⁵Rangkuman hasil Uji Normalitas dapat dilihat pada lampiran 3, pp. 220-225.

Tabel 9.
Rangkuman Hasil Uji Homogenitas Varians antara Skor
Variabel Y atas X.⁶

Antar Variabel	dk	χ^2 -hitung	χ^2 -tabel	Kesimpulan
Y atas X ₁	11	16,07	19,7	Homogen
Y atas X ₂	13	18,28	22,4	Homogen

Keterangan:

dk = derajat kebebasan

χ^2 -hitung < χ^2 -tabel : Varians Homogen

C. Pengujian Hipotesis

Setelah uji normalitas data dan uji homogenitas variansi dilakukan, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis berikut ini:

1. Hubungan antara Pengetahuan Perilaku Organisasi (X₁) dan Efektivitas Kepemimpinan (Y).

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0 : \rho_{Y1} = 0$$

$$H_1 : \rho_{Y1} > 0$$

Hal ini berarti, hipotesis nol (H_0), yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan positif antara pengetahuan perilaku organisasi dengan efektivitas kepemimpinan, melawan hipotesis alternatif (H_1), yang menyatakan terdapat hubungan positif antara pengetahuan perilaku

⁶Rangkuman hasil Uji Homogenitas dapat dilihat pada lampiran 3, pp. 226-227.

organisasi dengan efektivitas kepemimpinan. Pengujian hipotesis tersebut dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi dan korelasi sederhana.

Analisis regresi linear sederhana Y atas X_1 menghasilkan persamaan garis linear $\hat{Y} = 38,36 + 1,20X_1$. Persamaan garis regresi tersebut cukup berarti dan linear. Hasil uji keberartian dan kelinearitasan regresi ditunjukkan dalam tabel 10 berikut ini:

Tabel 10.
Tabel ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi
 $\hat{Y} = 38,36 + 1,20 X_1$

SUMBER VARIAN	Dk	JK	KT	F_{hitung}	F_{tabel}	
Total	60	331334	331334	-	0,05	0,01
Regresi (a)	1	326786,4	326786,4			
Regresi (b/a)	1	946,08	946,08	15,24**	1,01	7,10
Residu	58	3601,52	62,09			
Tuna Cocok	13	1159,965	89,23	1,64 ^{ns}	1,99	5,12
Kekeliruan	45	2441,555	54,26			

Keterangan:

** = Regresi Sangat Signifikan ($F_h = 15,24 > F_t = 7,10$)

^{ns} = Regresi Berbentuk Linier ($F_h = 1,64 < F_t = 1,99$)

dk = Derajat Kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

KT = Kuadrat tengah

Perhitungan lengkap dapat dilihat pada Lampiran 3, pp. 228-233.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dipaparkan pada Bab IV, maka ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara pengetahuan perilaku organisasi dengan efektivitas kepemimpinan. Keduanya berjalan seiring, artinya makin tinggi pengetahuan perilaku organisasi makin tinggi pula efektivitas kepemimpinannya. Koefisien korelasi untuk hubungan kedua variabel ini diperoleh sebesar 0,46. Dari koefisien korelasi itu dapat dicari koefisien determinasinya, yaitu sebesar 0,2116 artinya bahwa variasi efektivitas kepemimpinan dapat dijelaskan oleh variasi pengetahuan perilaku organisasi sebesar 21,16%. Bentuk hubungan antara pengetahuan perilaku organisasi dengan efektivitas kepemimpinan ditunjukkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 38,36 + 1,20X_1$. Ini berarti bahwa peningkatan satu unit nilai pada pengetahuan perilaku organisasi menyebabkan peningkatan sebesar 1,20 unit nilai pada efektivitas kepemimpinan.

2. Terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan efektivitas kepemimpinan. Keduanya berjalan seiring, artinya makin tinggi kecerdasan emosional makin tinggi pula efektivitas kepemimpinannya. Koefisien korelasi untuk hubungan kedua variabel ini diperoleh sebesar 0,62. Dari koefisien korelasi dapat dicari koefisien determinasinya, yaitu sebesar 0,3844 artinya bahwa variasi efektivitas kepemimpinan dapat dijelaskan oleh variasi kecerdasan emosional sebesar 38,44%. Bentuk hubungan antara kecerdasan emosional dengan efektivitas kepemimpinan ditunjukkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 22,95 + 0,50X_2$. Ini berarti bahwa peningkatan satu unit nilai pada kecerdasan emosional menyebabkan peningkatan sebesar 0,50 unit nilai pada efektivitas kepemimpinan.
3. Terdapat hubungan positif antara pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional dengan efektivitas kepemimpinan. Kedua variabel bebas tersebut berjalan seiring dengan variabel terikat, artinya makin tinggi pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional makin tinggi pula efektivitas kepemimpinan. Koefisien korelasi antara kedua variabel bebas dengan variabel terikat diperoleh sebesar 0,66. Dari koefisien korelasi itu dapat dicari koefisien determinasinya, yaitu sebesar 0,4356 artinya bahwa 43,56% variasi efektivitas

kepemimpinan dapat dijelaskan oleh variasi pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional. Bentuk hubungan secara bersama-sama antara pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional dengan efektivitas kepemimpinan ditunjukkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 12,08 + 0,65X_1 + 0,40X_2$. Ini berarti bahwa peningkatan satu unit nilai pengetahuan perilaku organisasi menyebabkan peningkatan sebesar 0,40 unit nilai pada efektivitas kepemimpinan. Demikian juga peningkatan satu unit nilai kecerdasan emosional menyebabkan peningkatan sebesar 0,40 unit nilai pada efektivitas kepemimpinan.

B. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan paparan di atas diketahui bahwa ketiga hipotesis penelitian yang diajukan diterima, yaitu pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional mempunyai hubungan positif dengan efektivitas kepemimpinan baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Hal ini menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dapat dilakukan melalui peningkatan pengetahuan perilaku organisasi dan kecerdasan emosional.

individu terhadap organisasi), sosiologi (mempelajari bagaimana timbulnya kelompok) dan antropologi (mempelajari bagaimana cara-cara individu berperilaku).

Ketiga, kepala sekolah diharapkan melakukan penyelidikan mendalam terhadap pengetahuan khusus, pengetahuan pemecahan masalah dan pengetahuan abstrak tentang perilaku organisasi, karena dimungkinkan kepala sekolah dapat berkontribusi pengetahuan teoretis dalam praktek kepemimpinannya.

Keempat, kepala sekolah diharapkan memberdayakan potensi yang dimiliki baik bersifat jasmaniah maupun rohaniah untuk belajar dan mengembangkan ilmu pengetahuan. Potensi-potensi dimaksud adalah potensi yang terdapat dalam organ-organ fisio psikis manusia yang berfungsi sebagai alat-alat penting untuk melakukan kegiatan belajar. Karena dengan menggunakan ragam alat fisio psikis, seperti indera penglihat yang berguna untuk menerima informasi visual, indera pendengar berguna untuk mencerna informasi verbal dan akal berguna menyerap, mengukur, menyimpan, dan memproduksi kembali item-item informasi pengetahuan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dimungkinkan memberi kontribusi dalam upaya peningkatan perolehan pengetahuan khususnya di bidang perilaku organisasi.

Kelima, kepala sekolah diharapkan menerapkan suatu teknik analitis yang disebut sosiometri untuk mempelajari interaksi kelompok. Teknik tersebut dilakukan dengan cara: para anggota suatu kelompok di tanya siapa yang mereka sukai dan tidak sukai, dan dengan siapa yang mereka inginkan untuk bekerja atau tidak ingin bekerja sama. Dengan demikian data tersebut diharapkan mampu merancang bagan sosiogram yang mengidentifikasi profil di antara anggota-anggota kelompok. Analisa sosiometri ini akhirnya akan digunakan oleh kepala sekolah untuk menciptakan tim kerja yang kohesif dan berkinerja tinggi.

Keenam, kepala sekolah diharapkan mengadakan uji proyektif, maksudnya adalah menguji kekuatan dari motivasi prestasi individu dengan meminta subyek-subyek untuk memandang seperangkat gambar yang agak kembar arti dan menuliskan kisah mereka sendiri mengenai tiap gambar. Dengan demikian dimungkinkan kepala sekolah menemukan perbedaan orang dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi dan individu-individu dengan hasrat kuat untuk berhasil atau mencapai seperangkat standar dari orang lain dengan kebutuhan berprestasi yang rendah.

dalam banyak cara, misalnya melalui sikap terbuka, jujur, bermoral, berani dan kreatif, membuat niat yang teguh untuk berubah kendati harus menghadapi keadaan yang paling buruk menjadi sesuatu yang bermakna dan berharga, sambil membentuk masa depan yang baru.

C. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi yang telah dipaparkan di atas, berikut ini diajukan saran-saran antara lain:

Pertama, kepala sekolah disarankan untuk mempelajari berbagai disiplin ilmu yang terkait dengan perilaku organisasi, yang akhirnya dapat dijadikan referensi untuk menerapkan beberapa teknik dan strategi memahami perilaku inidividu, kelompok dan organisasi

Kedua, kepala sekolah disarankan untuk mengukur kecerdasan emosionalnya, dari hasil pengukuran tersebut kepala sekolah dapat mengikuti pelatihan kecerdasan emosional yang tersedia, dan akhirnya kepala sekolah dapat menerapkan strategi-strategi untuk mengelola kecerdasan emosional, dengan demikian diharapkan adanya pengembangan atau peningkatan kecerdasan emosional dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

Ketiga, selain kedua upaya tersebut, kepala sekolah disarankan menggunakan beberapa pendekatan umum untuk memperbaiki efektivitas kepemimpinannya. Diantaranya: a) menggunakan pendekatan situasional *engineering*, maksudnya agar kepala sekolah dapat memodifikasi situasi yang lebih sesuai dengan lingkungan dan pekerjaannya; b) mengikuti program-program pelatihan formal seperti mengikuti seminar dan lokakarya serta program-program latihan yang terspesialisasi, dan; c) mempraktekkan pengembangan manajemen berdasarkan pengalaman.