

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL,
MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
KINERJA GURU DI SEKOLAH DASAR KRISTEN
PETRA 9 SURABAYA**

TESIS



OLEH :

RATNA INDRAWATI, S.Pd

NIM :

811 – 241.0028

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
2012**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL,
MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
KINERJA GURU DI SEKOLAH DASAR KRISTEN
PETRA 9 SURABAYA**

TESIS

**Diajukan Kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
Untuk memenuhi persyaratan
Dalam menyelesaikan program
Magister Manajemen**

OLEH :

RATNA INDRAWATI, S.Pd

NIM :

811 – 241.0028

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
2012**

PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Kristen Petra 9 Surabaya” yang ditulis dan diajukan oleh Ratna Indrawati (8112410028) telah disetujui untuk diuji.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Teman Koesmono', with a large, stylized flourish above the name.

Prof. Dr. Teman Koesmono, M.M

Pembimbing Tesis

LEMBAR PENGESAHAN DARI TIM PENGUJI

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Kristen Petra 9 Surabaya" yang ditulis dan diajukan oleh Ratna Indrawati (8112410028) telah diuji dan dinilai oleh Panitia Pengui Program Magister, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Pada tanggal 11 Oktober 2012

PANITIA PENGUJI

KETUA



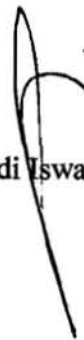
(Dr. Hermeindito Kaaro)

SEKRETARIS



(Prof. Dr. Teman Koesmono, M.M)

ANGGOTA



(Y. B. Budi Iswanto, M.A., Ph.D)

PROGRAM PASCASARJANA

DIREKTUR



(Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko)

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN SAMPUL DALAM	
HALAMAN PERSYARATAN GELAR	
HALAMAN PERSETUJUAN	
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI	
UCAPAN TERIMA KASIH	
ABSTRAK	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
BAB 1: PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah Penelitian.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB 2: KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. Penelitian Terdahulu.....	8
2.2. Landasan Teori	10
2.2.1. Kepemimpinan.....	10
2.2.1.1. Pengertian Kepemimpinan	10
2.2.1.2. Teori Kepemimpinan	12
2.2.1.3. Fungsi – fungsi Kepemimpinan	13
2.2.1.4. Teknik Kepemimpinan.....	14
2.2.1.5. Gaya Kepemimpinan.....	15
2.2.1.6. Gaya Kepemimpinan Situasional.....	16
2.2.1.7. Kualitas Kepemimpinan.....	20
2.2.1.8. Kepemimpinan dalam Organisasi Sekolah	20
2.2.1.9. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Guru.....	21
2.2.2. Motivasi	22
2.2.2.1. Pengertian Motivasi	22

2.2.2.2. Teori Motivasi	23
2.2.2.3. Hubungan Motivasi dan Kinerja Guru	27
2.2.3. Kepuasan Kerja	29
2.2.3.1. Pengertian Kepuasan	29
2.2.3.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	29
2.2.3.3. Aspek – aspek Pengukuran Kepuasan Kerja	31
2.2.3.4. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja	33
2.2.3.5. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru	34
2.2.4. Kinerja	36
2.2.4.1. Pengertian Kinerja	36
2.2.4.2. Penilaian Kinerja dan Manfaat Penilaian Kinerja	37
2.2.4.3. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja	40
2.2.4.4. Kinerja Guru	41
BAB 3: METODE PENELITIAN	44
3.1. Kerangka Konseptual	44
3.2. Hipotesis Penelitian	45
3.3. Rancangan Penelitian	45
3.4. Populasi dan Sampel	45
3.5. Klasifikasi Variabel	46
3.5.1. Variabel Penelitian	46
3.5.2. Definisi Operasional	46
3.6. Instrumen Penelitian	49
3.7. Prosedur Pengumpulan Data	50
3.7.1. Jenis dan Sumber Data	51
3.8. Teknik Analisis Data	51
3.8.1. <i>Partial Least Square</i> (PLS)	52
3.8.2. Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	53
3.8.3. Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	55
3.8.4. <i>Bootstrapping</i>	56
BAB 4: ANALISIS HASIL PENELITIAN	57
4.1. Gambaran Umum Tentang Sekolah Dasar Kristen Petra 9	57
4.1.1. Sejarah Singkat Sekolah Dasar Kristen Petra 9	57
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian	57
4.2.1. Karakteristik Responden	58
4.2.2. Hasil Deskripsi Responden	58
4.2.3. Deskripsi Variabel-Variabel Penelitian	60
4.2.3.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Situasional	60
4.2.3.2. Deskripsi Variabel Motivasi	61
4.2.3.3. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	62
4.2.3.4. Deskripsi Variabel Kinerja Guru	62
4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas	63
4.3.1. <i>Convergent Validity</i>	63
4.3.2. <i>Discriminant Validity</i>	77
4.3.3. Uji Reliabilitas	78
4.3.3.1. <i>Composite Reliability</i>	78
4.3.3.2. <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	79

4.4. <i>Inner Weight</i>	81
BAB 5: PEMBAHASAN	85
5.1. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru.....	85
5.2. Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Kinerja Guru	86
5.3. Pengaruh Variabel Kepuasan kerja terhadap Kinerja Guru.....	87
BAB 6: SIMPULAN DAN SARAN	89
6.1. Simpulan.....	89
6.2. Saran	91
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN.....	98

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	98
2. Hasil Angket Penelitian.....	103
3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	106
4. SEM Kinerja Guru Menggunakan PLS.....	108
5. SEM Kinerja Guru Menggunakan PLS dengan Bootstrap, B=50	112
6. SEM Kinerja Guru Menggunakan PLS dengan Bootstrap, B=100	114
7. SEM Kinerja Guru Menggunakan PLS dengan Bootstrap, B=150	116
8. Kinerja Guru Menggunakan PLS dengan Bootstrap, B=200.....	118

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1. Penelitian Terdahulu	9
4.1. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	59
4.3. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikann.....	59
4.4. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	60
4.5. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan.....	60
4.6. Deskripsi Indikator Dari Variabel Kepemimpinan Situasional	61
4.7. Deskripsi Indikator Dari Variabel Motivasi.....	61
4.8. Deskripsi Indikator Dari Variabel Kepuasan Kerja	62
4.9. Deskripsi Indikator Dari Variabel Kinerja Guru.....	63
4.10. Uji Validitas Pada Indikator Variabel Laten Kepemimpinan Situasional (X_1) Dengan Sampel Bootstrap.....	65
4.11. Uji Validitas Pada Indikator Variabel Laten Motivasi (X_2) Dengan Sampel Bootstrap	68
4.12. Uji Validitas Pada Indikator Variabel Laten Kepuasan Kerja (X_3) Dengan Sampel Bootstrap.....	70
4.13. Uji Validitas Pada Indikator Variabel Laten Kinerja Guru (Y) Dengan Sampel Bootstrap.....	75
4.14. <i>Composite Reliability</i>	78
4.15. Nilai <i>AVE</i>	79
4.16. <i>Outer Weight</i> Indikator Dari Variabel Laten	80
4.17. Uji <i>Inner Weight</i> Pada Kinerja Guru (Y) Dengan Sampel Bootstrap	81
4.18. <i>Goodness of Fit</i> dari <i>R-Square</i>	82
4.19. Hasil Pengujian Koefisien Jalur Model Kinerja Guru	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kuadran Pendekatan Situasional Paul Hersey dan Kenneth H. B.	18
3.1. Kerangka Konseptual	44
4.1. <i>Convergent Validity</i> Indikator Dari Variabel Kepemimpinan Situasional (X_1).....	64
4.2. <i>Convergent Validity</i> Indikator Dari Variabel Motivasi (X_2)	67
4.3. <i>Convergent Validity</i> Indikator Dari Variabel Kepuasan Kerja (X_3).....	69
4.4. <i>Convergent Validity</i> Indikator Dari Variabel Kinerja Guru (Y)	72
4.6. Hubungan Eksogen Terhadap Endogen	82
5.1. Hubungan Eksogen Terhadap Endogen	85

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini adalah tulisan saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapapun yang saya ambil secara tidak jujur. Semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya, 11 Oktober 2012



Ratna Indrawati

(811 2410028)

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan rahmat dan anugerah-Nya sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Penulis menyadari bahwa penulis tesis ini tidak terlepas dari kesalahan-kesalahan mengingat keterbatasan kemampuan penulis serta keterbatasan data pendukung yang ada. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan segala bentuk kritik dan saran yang membangun.

Dalam penulis tesis ini, penulis mendapatkan banyak bantuan baik berupa masukan-masukan yang membangun, rekomendasi serta dorongan baik secara moral maupun materiil dari berbagai pihak sebagai pemberi semangat penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang setulusnya kepada:

1. Prof. Dr. Teman Koesmono, M.M. selaku pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran kepada penulis sehingga tesis ini dapat selesai dengan baik.
2. Prof. Dr. J. S. Ami Soewandi, M.Si, sebagai Rektor Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
3. Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
4. Dr. Hermeindito Kaaro selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

5. Y.B. Budi Iswanto, Ph.D. yang telah memberikan masukan yang berguna bagi tesis ini kepada penulis.
 6. Segenap dosen pengajar di Magister Manajemen Unika Widya Mandala Surabaya yang secara langsung dan tidak langsung telah memberikan masukan dan juga arahan selama proses pembelajaran dan penyelesaian proposal tesis ini.
 7. Seluruh staf dan karyawan Program Pascasarjana dan seluruh petugas perpustakaan Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah banyak membantu penulis dalam pemberian informasi dan data dalam penulisan tesis ini.
 8. Dewan Pengurus PPPK Petra, yang telah memberikan dukungan sepenuhnya selama masa perkuliahan.
 9. Wakil Direktur Pendidikan PPPK Petra yang telah memberikan dukungan dan motivasi sepenuhnya selama masa perkuliahan.
 10. Bapak dan Ibu Guru SD Kristen Petra 9 Surabaya.
 11. Rekan-rekan seangkatan yang telah bersama-sama berjuang saling memberikan semangat dan dukungan dalam penyelesaian tesis ini.
 12. Keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan sepenuhnya selama proses perkuliahan sampai dengan terselesaikannya penulisan tesis ini.
- Masih banyak pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan dukungan. Akhir kata semoga bantuan yang telah diberikan kepada penulis, kiranya Tuhan yang

membalasnya. Semoga tesis ini dapat menjadi bahan referensi yang
bermanfaat bagi pembaca nantinya.

Surabaya, 11 Oktober 2012

Penulis,

Ratna Indrawati

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis : (1) pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru di SD Kristen Petra 9, (2) pengaruh motivasi terhadap kinerja guru di SD Kristen Petra 9, dan (3) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SD Kristen Petra 9.

Populasi dalam penelitian adalah para guru di Sekolah Dasar Kristen Petra 9 yang berjumlah 50 orang. Pengumpulan data untuk penelitian ini diperoleh dari kuisioner yang disebarakan kepada 50 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah menggunakan pemodelan *SEM* dengan menggunakan program *Partial Least Square (PLS)*. Model evaluasi *PLS* berdasarkan pengukuran prediksi yang mempunyai sifat nonparametrik. Model struktural dievaluasi dengan melihat *persentase variance* yang dijelaskan dengan melihat nilai R^2 . Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan statistik uji-t yang didapat dari prosedur *bootstrapping*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Kepemimpinan Situasional, Motivasi, dan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru, dengan pengaruh sebesar sebesar 0,570, (2) Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru, dengan pengaruh sebesar sebesar 0,277, (3) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru (Y) adalah dengan pengaruh sebesar sebesar 0,406, (4) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru (Y) dengan pengaruh sebesar sebesar 0,617.

Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Situasional, Pengaruh Motivasi, dan Kepuasan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru di SD Kristen Petra 9. Dengan demikian ketiga variabel tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kinerja guru di SD Kristen Petra 9. Saran yang diberikan adalah untuk meningkatkan kinerja guru di SD Kristen Petra 9 maka dapat diupayakan dengan memperbaiki gaya kepemimpinan situasional yang telah ada, meningkatkan motivasi kerja guru di SD Kristen Petra 9, dan meningkatkan kepuasan kerja guru di SD Kristen Petra 9.

Kata Kunci : kepemimpinan situasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru

ABSTRACT

The purposes of this research are to evaluate and to analyze: (1) the influences of situational leadership toward performance teacher in SD Kristen Petra 9, (2) the influences of motivation toward performance teacher in SD Kristen Petra 9, and (3) the influences of job's satisfaction toward performance teacher in SD Kristen Petra 9.

The responder in this research were 50 teacher's of SD Kristen Petra 9 Surabaya. The combinations of questionnaire and documentation are being used to the collected data. Data analysis utilizes SEM models with Partial Least Square (PLS) program. PLS evaluation model based on measurements of predictions that have properties of nonparametric. Structural model was evaluated by looking at the percentage of variance explained by looking at the value of R^2 . The stability of these estimates were evaluated using t-test statistics obtained from the bootstrapping procedure.

The analyses are proven that: (1) Situational Leadership, motivation, and job satisfaction have positive and significant impact on teacher performance, with the influence of of 0.570, (2) Situational Leadership has positive and significant impact on teacher performance, with the influence of of 0.277, (3) a significant motivation the Teacher Performance (Y) is the effect of of 0.406, (4) a significant effect on job satisfaction Teacher Performance (Y) with the influence of of 0.617.

Based on these findings it can be concluded that the situational leadership, influence motivation and job satisfaction contributed significantly to the performance of teachers in SD Petra Christian 9. Thus the three variables can be used as a predictor of the level of performance trend in Christian SD school teacher Petra 9. The advice given is to improve the performance of primary school teachers in Christian Petra 9, it can be achieved by improving situational leadership styles that already exist, increasing the motivation of teachers in SD Petra Christian 9, and increased job satisfaction of teachers in SD Petra Christian 9.

Key Word : Situational leadership, Motivation, Job's Satisfaction and Teacher's Performance.