

**PREFERENSI GURU BERDASARKAN GAYA
KEPEMIMPINAN, PENUGASAN DAN REWARD DI
SEKOLAH BUDDHI TANGERANG**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian

Persyaratan dalam mencapai derajat sarjana S2

Program Studi

Magister Manajemen (MM)

Diajukan oleh:

Nama : Lia

NIM : 2010 01 050



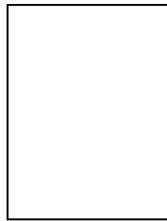
PROGRAM PASCA SARJANA (S2)

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

JAKARTA

2012

LEMBAR PENGESAHAN PENELITIAN TESIS



Nama Mahasiswa : **LIA**
NIM : 2010-01-050
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**
Konsentrasi : MSDM

Telah dinyatakan lulus ujian Tesis pada tanggal 21 Desember 2012 dihadapan Pembimbing dan Penguji di bawah ini

Pembimbing

Prof.Dr.Lia Amalia,S.E.,MM

Tim Penguji :

KETUA : **Ir.Alirahman, MSc., Ph.D**

ANGGOTA : 1.**Prof. Dr.Tumari Jatileksono,MA**

2.**Dr.Dra.Endang Ruswanti,MM**

3.**Prof. Dr. Lia Amalia,SE.MM**

4.**Dr.Mohammad Rizan,MM**

Jakarta, 21 Desember 2012

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN (S-2)

Direktur,

Ir Alirahman, MSc., Ph.D

ABSTRAK

Lia. Preferensi Guru Berdasarkan Gaya Kepemimpinan, Penugasan, dan Reward di Sekolah Buddhi Tangerang.
(Pembimbing : Prof. Dr.Lia Amalia,SE,MM)

Sekolah Buddhi adalah salah satu lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh perkumpulan keagamaan dan sosial Boen Tek Bio. Dalam pengembangan sumberdaya manusia khususnya guru perlu adanya upaya meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru tersebut akan dipengaruhi dari gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah, penugasan mengajar dan reward yang diterima.

Untuk menganalisa penelitian tersebut peneliti menggunakan metode analisis konjoin. Penelitian ini memiliki total responden sebanyak 110 orang. Responden terbagi dalam empat kelompok, yaitu 35 guru SD, 22 guru SMP, 23 guru SMA dan 30 guru SMK. Sampling yang digunakan adalah sampel jenuh.

Hasil analisis *conjoint*, tingkat kepentingan atribut yang paling disukai oleh guru SD, SMP, dan SMA adalah atribut gaya kepemimpinan. Untuk guru SMK adalah atribut penugasan. Kombinasi atribut yang optimal berdasarkan preferensi guru SD,SMP,SMK adalah gaya kepemimpinan demokratis, penugasan mengajar 1 bidang studi, dan *reward* yang diinginkan adalah insentif. Sedangkan preferensi guru SMA adalah gaya kepemimpinan demokratis, penugasan mengajar 1 bidang studi dan reward yang diinginkan adalah beasiswa.

Berdasarkan hasil analisis konjoin maka dapat disimpulkan bahwa preferensi guru terdapat kesamaan kombinasi optimal antara guru SD, SMP, SMK namun terdapat perbedaan pada guru SMA yaitu pada atribut *reward*.

ABSTRACT

Lia. Teacher Preferences Based Leadership Style, Assignment, and Reward in School Buddhi Tangerang.

(Advisor: Prof. Dr.Lia Amalia, SE, MM)

Buddhi School is one of the educational institutions are organized by religious and social gatherings Boen Tek Bio. In the human resource development needs of teachers khususya an effort improve teacher performance. Teacher performance will be influenced by the leadership style of the principal, teaching assignments and rewards received.

For the study, the researcher analyzed using analytical methods konjoin. This research has as many as 110 people total respondents. Respondents were divided into four groups, namely 35 elementary teachers, 22 junior high school teachers, 23 teachers and 30 high school vocational teachers. Sampling the sample used is saturated.

The results of conjoint analysis, the importance of the attributes most preferred by teachers elementary, middle, and high school is the leadership style attributes. For vocational teachers is an attribute assignment. Optimal combination of attributes based on preference primary school teacher, junior vocational schools is a democratic style of leadership, teaching assignment one field of study, and a cool reward is an incentive. While preference is a high school teacher democratic leadership style, teaching assignment 1 field of study and scholarship rewards are scholarship.

Based on the analysis it can be concluded that conjoin teacher preferences there are similarities between the optimal combination of primary school teachers, junior high, but there is a difference in the vocational high school teachers are the attributes of reward.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa dan Tiratana karena dengan berkat dan anugerahNya maka tesis berjudul “Preferensi Guru Berdasarkan Gaya Kepemimpinan Penugasan Dan Reward Di Sekolah Buddhi Tangerang” ini dapat diselesaikan dengan baik.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih, terutama kepada :

1. Bapak Dr.Ir.Alirahman MSc, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Esa Unggul.
2. Bapak Prof.Dr. Tumari Jatileksono,MA,MSc, selaku Ketua Program studi Magister Manajemen.
3. Ibu Prof.Dr.Lia Amalia,S.E.,MM selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan yang terbaik untuk mahasiswa bimbingannya.
4. Seluruh Dosen Magister Manajemen beserta staf yang telah membimbing dan membantu penulis dalam menyelesaikan perkuliahan.
5. Orang tua, kakak, dan kedua adik yang selalu memberi semangat.
6. Ibu Sugiwati,SE selaku koordinator bidang pendidikan Sekolah Buddhi,Bapak Suhendra,SE kepala HRD, Bapak Yayat Sutisna Kepala SD Buddhi,Bapak Iskandar,S.Pd Kepala SMP,Bapak Drs.Setia Budi Kepala SMA,Bapak Agus Yusuf Kepala SMK, serta rekan-rekan guru dari unit SD,SMP,SMA,SMK Buddhi.
7. Pak Kuncoro, Ko Chandra, Ibu Milly, Ibu Lidya, Zita, Putri, ,Pak Teguh yang selalu memberikan akomodasi saat pulang kuliah.
8. Teman sekelas di SDM MM42 dan semua teman-teman MM angkatan 42 yang selalu ceria dan memberikan canda dan tawa saat diperkuliahan.
9. Seluruh pihak yang telah membantu menyelesaikan tesis ini.

Penulis sadar bahwa tesis ini tidak lepas dari berbagai kekurangan. Oleh karena itu penulis berharap agar para pembaca dapat memaklumi keterbatasan

dari tesis ini. Penulis berharap dimasa yang akan datang tesis ini dapat menjadi bahan untuk pengembangan selanjutnya.

Jakarta, 21 Desember 2012

Lia

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Rumusan Masalah	4
1.5 Tujuan Penelitian	5
1.6 Manfaat Penelitian	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Teori	7
2.1.1 Gaya Kepemimpinan	7
a. Pengertian Gaya Kepemimpinan	7
b. Macam-macam Gaya Kepemimpinan	8
c. Fungsi Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan	15
2.1.2 Penugasan	16
2.1.3 Reward	19
a. Pengertian Reward	19
b. Macam-Macam Reward	20
c. Penghargaan Berbasis Kinerja	26
2.1.4 Model Preferensi Multi Atribut	27
2.1.5 Conjoint Analisis	33
2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan	34
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Kerangka Penelitian	37
3.2 Hipotesis Penelitian	39
3.3 Desain Penelitian	39
3.4 Definisi dan Pengukuran Variabel	39

3.5 Penentuan Sampel	41
3.6 Pengumpulan Data	41
3.7 Metode Analisis	42
3.7.1 Analisis Data	42
3.7.2 Pengujian Hipotesis	48
BAB 4 HASIL PENELITIAN	
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	49
4.2 Pembahasan	49
4.2.1 Deskripsi Hasil Penelitian	51
4.2.2 Analisis Hasil Penelitian	55
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	61
5.2 Saran	61
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN	65

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Keuntungan Dan Kerugian Ketiga Gaya Kepemimpinan	14
Tabel 2 Atribut dan tingkatan Atribut Preferensi Guru	40
Tabel.3 Kombinasi <i>Level</i> Atribut (Profil)	50
Tabel 4 Peringkat Preferensi Guru SD	51
Tabel 5 Peringkat Preferensi Guru SMP	52
Tabel 6 Peringkat Preferensi Guru SMA	53
Tabel 7 Peringkat Preferensi Guru SMK	54
Tabel 8. Tabel Perbandingan Tingkat Kepentingan antara guru SD,SMP,SMA,danSMK	56
Tabel 9. Perbandingan utilitas antara guru SD,SMP,SMA,danSMK	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kepemimpinan Gaya Otoriter	10
Gambar 2 Kepemimpinan Gaya Demokratis	12
Gambar 3 Kepmimpinan Gaya Liberal	13
Gambar 4 Model Kerangka Penelitian	37
Gambar 5 Prosedur Penelitian	43

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Preferensi Guru Berdasarkan Gaya Kepemimpinan, Penugasan dan Reward di Sekolah Buddhi Tangerang	65
Lampiran 2 Rekapitulasi hasil rating preferensi guru SD berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan, dan reward.	66
Lampiran 3 Rekapitulasi hasil rating preferensi guru SMP berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan, dan reward	67
Lampiran 4 Rekapitulasi hasil rating preferensi guru SMA berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan, dan reward	68
Lampiran 5 Rekapitulasi hasil rating preferensi guru SMK berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan, dan reward	69
Lampiran 6 Hasil analisis conjoint guru SD	70
Lampiran 7 Hasil analisis conjoint guru SMP	71
Lampiran 8 Hasil analisis conjoint guru SMA	72
Lampiran 9 Hasil analisis conjoint guru SMK	73

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Bangsa yang maju adalah bangsa yang peduli dengan pendidikan rakyatnya. Sebagai bangsa yang peduli dengan pendidikan rakyatnya tentunya harus memberikan ilmu pengetahuan yang layak kepada anak bangsa. Sebagai fasilitator yang memberikan warisan ilmu pengetahuan tentunya bangsa ini perlu memiliki sekolah dengan guru atau tenaga pendidik yang memiliki kemampuan dan kinerja yang optimal.

Kondisi yang sangat ironis pendidikan yang ada di negeri ini. Satu hal yang sangat diharapkan namun kurang diperhatikan. Generasi penerus bangsa sangat bergantung terhadap sistem pendidikan dan kualitas mengajar sang pendidik. Pendidikan adalah hal yang penting namun masih banyak sekolah yang belum memperhatikan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk seorang pendidik. Bagaimana pihak manajemen sekolah mampu mengatur dan memberikan kehidupan yang layak untuk seorang guru.

Dikenal sebagai pahlawan tanpa tanda jasa bahwa guru adalah orang yang berjasa mencerdaskan bangsanya. Namun hal ini tidak bisa diartikan begitu saja. Banyak guru yang memang mengajar dari hati nurani mereka tak memperdulikan sisi timbal balik yang diterimanya. Meskipun banyak yang mengajar memang dari hati sanubari mereka tetapi sisi kehidupan dengan kebutuhan yang mengikutinya sangatlah tidak bisa dipisahkan. Terlebih lagi bagi mereka menjadikan mengajar adalah suatu pekerjaannya untuk mencari materi. Kinerja mereka akan berpengaruh terhadap apa yang ada dan mereka terima saat mereka menjalankan tugasnya.

Dalam dunia pendidikan peran pengajar memang sedikit bergeser kini tak lagi sepenuhnya mereka menyandang gelar pahlawan tanpa tanda jasa. Dengan sisi kehidupan mereka yang membutuhkan timbal balik tentunya kinerja pengajar ini sangat ditentukan dengan berbagai hal. Pihak manajemen juga perlu memperhatikan untuk pengembangan dan kemajuan

sekolah di masa depannya. Ada beberapa hal yang menjadi sorotan terhadap kondisi saat ini mengenai apa saja yang diinginkan oleh guru sehingga kedepannya akan memberikan perubahan yang lebih baik mengenai kinerja guru itu sendiri.

Tentunya para guru akan nyaman bekerja jika mereka memiliki pemimpin yang sesuai dengan diharapkan dalam mengarahkan mereka bekerja. Gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter akan menghambat perkembangan bawahannya untuk bertindak lebih kreatif atau bahkan bertindak tidak lagi mengindahkan atasannya. Sehingga banyak guru yang terkurung dengan kebijakan yang diputuskan atasannya. Sedangkan Gaya yang terlalu *liberal* pun lebih memunculkan sifat bawahan yang lebih dominan dan bahkan sering bertindak melangkahi atasannya.

Pembagian tugas kerja yang harus ditanggung oleh guru juga akan mempengaruhi guru dalam mengajar. Semakin banyak jumlah bidang studi yang ditanggungnya maka semakin banyak pengetahuan dan ilmu yang harus dikuasainya. Terkadang tidak samanya jumlah tugas yang harus ditanggung antara guru yang satu dengan yang lainnya akan menimbulkan kecemburuan dalam bekerja. Ini akan menjadi perhatian agar manajemen mampu mendesain pekerjaan sebagaimana baiknya.

Masih ada lagi tentunya selain gaya kepemimpinan dan penugasan juga sebagai insan yang berkerja sangat membutuhkan motivasi dalam kerjanya. Salah satunya adalah *reward* atau penghargaan, dimana penghargaan ini akan memberikan dorongan bagi guru untuk bekerja dan mengajar lebih baik. Sehingga akan menghasilkan anak didiknya dengan kualitas yang terbaik pula

Kondisi sekolah Buddhi ini memiliki fasilitas dan gedung yang sangat memadai serta citra sekolah yang telah dikenal masyarakat. Tetapi jika dilihat saat ini berbagai tindakan yang menyimpang seperti banyaknya guru yang memiliki tingkat absen yang tinggi, sering terlambat datang, izin meninggalkan sekolah, terlambat masuk kelas dan banyak juga yang belum menyelesaikan administrasi serta tugas mereka sebagai guru. Meskipun

kebiasaan untuk absen dari pekerjaan sudah lama menjadi sumber kekhawatiran di luar dunia pendidikan, namun belakangan ini ketidakhadiran tersebut juga sudah menjadi masalah besar dalam dunia pendidikan. Terlebih lagi penulis sering menjumpai berbagai tindakan yang kurang mengindahkan arahan atau perintah dari pimpinan. Serta cara guru menjalankan tugasnya dengan kondisi seadanya ini juga sering terlihat saat kegiatan belajar mengajar berlangsung.

Begitu banyaknya tindakan yang kurang tepat yang dilakukan oleh guru tentu perlu adanya perbaikan untuk pengembangan ke arah yang lebih baik. Antara pihak guru dan manajemen pun harus terhubung dengan baik agar keduanya bisa sama-sama melakukan pengembangan ke arah yang lebih baik. Berdasarkan permasalahan di atas mendorong penulis melakukan penelitian bagaimana preferensi guru terhadap gaya kepemimpinan, penugasan dan *reward*. Sehingga penulis membuat penelitian dengan judul ***“Preferensi Guru Berdasarkan Gaya Kepemimpinan, Penugasan Dan Reward Di Sekolah Buddhi Tangerang”***.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan gambaran kondisi pada latar belakang yang dipaparkan maka muncul identifikasi masalah yang menjadi perhatian bagi penulis. Berikut adalah masalah yang teridentifikasi :

1. Adanya gaya kepemimpinan manajemen yang tidak sama dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Khususnya gaya kepemimpinan kepala SD dan SMP saat ini terkesan santai dan jarang memberikan arahan, melakukan pengawasan terlebih lagi motivasi terhadap bawahannya.
2. Baik di SD, SMP, SMA, maupun SMK mengenai penugasan yang diberikan kepada guru tidak sama. Untuk saat ini ada yang mengajar satu bidang studi saja, ada yang mengajar dua bidang studi bahkan ada yang mengajar tiga bidang studi.

3. Untuk saat ini belum adanya *reward* yang diberikan bagi guru yang memiliki catatan terbaik dalam kerjanya, berprestasi dan mampu membawa siswanya menjuarai di berbagai perlombaan.
4. Belum adanya *punishment* dan aturan yang jelas dalam bekerja. Terlihat ada beberapa guru yang sering tidak mengenakan seragam, datang terlambat, tidak ada dikelas saat jam mengajar bahkan tidak masuk tanpa keterangan tidak pernah dikenakan sanksi melainkan dibiarkan begitu saja.

1.3. Batasan Masalah

Mengenai permasalahan yang akan diteliti penulis akan membatasi masalah tersebut. Pembatasan masalah ini dengan maksud *parsimony*, melakukan penghematan tidak meluas terhadap variable yang akan diteliti. Adapun variable yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan

Untuk meningkatkan kinerja guru nantinya gaya kepemimpinan mana yang paling disukai guru dan kiranya dan cocok untuk menjalankan kepemimpinan unit sekolah masing-masing.

2. Penugasan

Dalam hal ini kiranya guru lebih menyukai diberi tugas dengan mengajar satu bidang studi, mengajar dua bidang studi atau mengajar tiga bidang studi.

3. *Reward*

Dari beberapa *reward* yang diterima guru. Jenis *reward* apa yang lebih diinginkan seperti promosi jabatan, beasiswa, atau, insentif.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang sudah dibatasi maka penulis mencoba merumuskan masalahnya sebagai berikut :

1. Tingkat kepentingan atribut mana yang paling disukai oleh guru di sekolah Buddhi Tangerang?

2. Bagaimana kombinasi *level* atribut yang optimal dari preferensi guru di sekolah Buddhi Tangerang?
3. Bagaimana perbandingan preferensi guru di sekolah Buddhi Tangerang berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan dan reward di sekolah Buddhi Tangerang?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latarbelakang pengamatan dan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui tingkat kepentingan atribut yang paling disukai oleh guru di sekolah Buddhi Tangerang.
2. Mencari kombinasi *level* atribut yang optimal dari preferensi guru di sekolah Buddhi Tangerang.
3. Membandingkan preferensi guru di sekolah Buddhi Tangerang berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan dan reward di sekolah Buddhi Tangerang.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat bagi beberapa kalangan antara lain:

1. Bagi penulis
 - a. Secara umum, penelitian ini menambah wawasan penulis mengenai preferensi guru berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan dan reward .
 - b. Secara khusus, penelitian ini menambah pengetahuan dan pengalaman penulis dalam mengidentifikasi atribut dan *level* atribut yang mempengaruhi preferensi guru terhadap kinerja hingga mampu membandingkan preferensi guru berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan dan *reward*. Mengarahkan penulis untuk mampu menyelesaikan masalah secara

sistematis. Serta mendapatkan gelar Magister Manajemen bidang Sumber Daya Manusia.

2. Bagi kalangan akademisi

Memberikan masukan pada bidang penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait dengan manajemen kinerja. Hasil penelitian ini akan mendorong penelitian selanjutnya khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Manfaat bagi Sekolah Buddhi

Hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan, bagi para pengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja guru SD, SMP, SMA dan SMK Buddhi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan ,tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.

Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari fasalfah, keterampilan , sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung , tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari fasalfah, keterampilan ,sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimumkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas yang mementingkan

hubungan kerja sama dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.¹

Menurut penulis sendiri gaya kepemimpinan adalah suatu pola tindakan yang dimiliki seorang pemimpin dan menerapkannya melalui perilaku untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

b. Macam-macam gaya kepemimpinan

Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawainya, diacu sebagai gaya kepemimpinan (*leadership style*). Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya tersebut berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa, atau orientasi terhadap tugas dan orang.²

Model Kepemimpinan Studi Universitas Iowa

Ronal Lippitt dan Ralp K.White dalam studinya berpendapat dan mengemukakan adanya tiga gaya kepemimpinan, yaitu :

- a. "Authoritarian" (otoriter), "autocratic" (otokratis), "dictatorial" (diktator).
- b. "Democratic" (demokratis)
- c. "Laissez-faire" (kebebasan), "free-rein" (bebas kendali), "libertarian" (kebebasan)

¹ Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta hal 64

² Davis, K dan Newstrom, J. W. 2004. *Human behavior at work: Organizational Behavior*, Seventh Edition. McGraw-Hill, Inc. Edisi Indonesia. *Perilaku dalam organisasi*. Edisi ketujuh. Erlangga. Jakarta hal 162

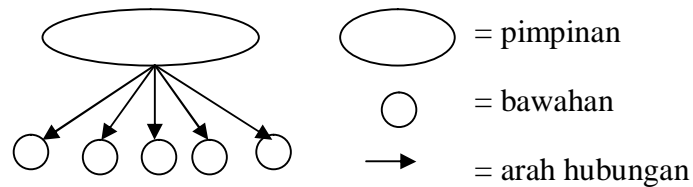
Kepemimpinan gaya otoriter, otokratis, atau diktator

Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.

Kepemimpinan gaya otoriter antara lain berciri :

1. Wewenang mutlak berpusat pada pimpinan
2. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
3. Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan
4. Komunikasi langsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan
5. Pengawasan terhadap sikap , tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat.
6. Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan
7. Tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat.
8. Tugas-tugas bagi bawahannya diberikan secara instruktif.
9. Lebih banyak kritik daripada pujian.
10. Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat.
11. Pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat.
12. Cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman
13. Kasar dalam bertindak.
14. Kaku dalam bersikap.
15. Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

Apabila ditunjukkan dalam struktur organisasi, kepemimpinan gaya otoriter akan nampak sebagai bagan di bawah ini :



Gambar 1 Kepemimpinan Gaya Otoriter

Penerapan kepemimpinan gaya otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara produktivitas dapat naik. Tetapi penerapan kepemimpinan gaya otoriter dapat menimbulkan kerugian, antara lain berupa suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan, sehingga dapat berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan. Dalam hal ini Agarwal berpendapat bahwa ”penerapan bahwa kepemimpinan gaya otoriter ternyata mengakibatkan merusak moral, meniadakan inisiatif, menimbulkan permusuhan, agresivitas, keluhan,absen, pindah dan tidak puas”

Kepemimpinan gaya otoriter hanya dapat diterapkan dalam organisasi yang sedang menghadapi darurat karena sendi-sendi kelangsungan hidup organisasi terancam, apabila keadaan darurat telah selesai gaya ini harus segera ditinggalkan.

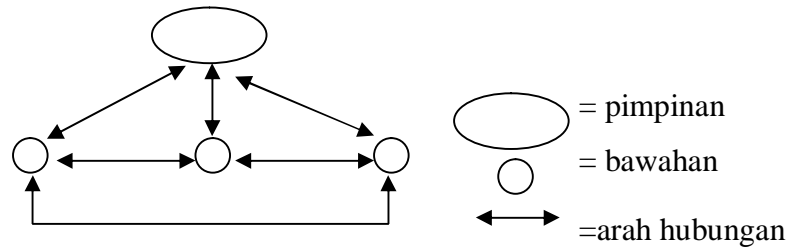
Kepemimpinan gaya demokratis

Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Kepemimpinan gaya demokratis antara lain berciri:

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak
2. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.
3. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
4. Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
5. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antar sesama bawahan.
6. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar.
7. Prakata dapat datang dari pimpinan maupun bawahan.
8. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat.
9. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif.
10. Pujian dan kritik seimbang.
11. Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing.
12. Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar.
13. Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.
14. Terdapat suasana saling percaya, saling menghormati dan saling menghargai.
15. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

Apabila ditunjukkan dalam struktur organisasi, kepemimpinan gaya demokratis akan nampak sebagai bagan dibawah ini:



Gambar 2 Kepemimpinan Gaya Demokratis

Penerapan kepemimpinan gaya demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan kelemahannya gaya ini antara lain keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

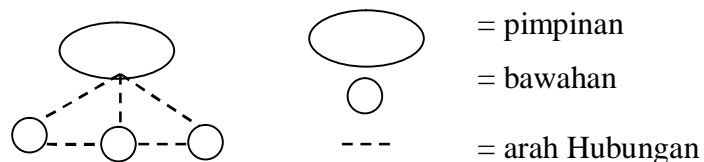
Kepemimpinan gaya kebebasan atau gaya liberal

Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. “ *Laissez-faire*” secara harafiah berarti “*allow (them) to do* “ (mengizinkan mereka bekerja), atau “*to leave alone*” (biarkan sendiri), “*free-rein*” berasal dari kata “*free*” (bebas) , jadi “*rein*” (kendali) , secara harafiah berarti bebas kendali.

Kepemimpinan gaya kebebasan antara lain berciri :

1. Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan.
2. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
3. Kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
4. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya.
5. Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan, atau kegiatan yang dilakukan para bawahan.
6. Prakarsa selalu datang dari bawahan.
7. Hampir tiada pengarahan dari pimpinan.
8. Peran pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok.
9. Kepentingan pribadi lebih utama daripada kepentingan kelompok.
10. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang per orang.

Apabila ditunjukkan dalam struktur organisasi, kepemimpinan gaya liberal akan nampak dalam bagan di bawah ini :



Gambar 3 Kepemimpinan Gaya Liberal

Penerapan pemimpin gaya liberal dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa

kekacauan karena tiap pejabat bekerja menurut selera masing-masing.

Keuntungan dan kerugian ketiga gaya tersebut antara lain sebagai berikut:

Tabel 1 Keuntungan Dan Kerugian Ketiga Gaya Kepemimpinan³

Gaya Kepemimpinan	Keuntungan/Kebaikan	Kerugian/Keburukan
1. Gaya Otoriter	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengambilan keputusan (<i>decision making</i>) cepat 2. Tindakan dilakukan cepat dan tegas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. hubungan interpersonal tegang 2. Merusak moral 3. Meniadakan inisiatif sehingga apatis 4. Ketidakpuasan
2. Gaya Demokratis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan interpersonal Harmonis 2. Penetapan keputusan lebih objektif 3. Tindakan dilakukan secara objektif 4. Timbulnya rasa memiliki 5. Terbinanya moral yang tinggi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetapan keputusan lambat 2. Tindakan berjalan lambat 3. Rasa tanggung jawab kurang
3. Gaya Liberal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anggota /bawahannya dapat mengembangkan diri 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan interpersonal tidak terkendali 2. Kekacauan karena setiap pejabat/individu bekerja menurut selera masing-masing

³ Soekarso, Sosro,A., Putong,I., Cecep,H. 2010.*Teori Kepemimpinan*.Mitra Wacana Media. Jakarta hal 100-107

Cara pemimpin menggunakan kuasa yang juga menentukan jenis gaya. Masing-masing gaya-autokratik (*autocratic*), partisipatif (*participative*), dan bebas kendali(*free-rein*)-mengandung kelebihan dan kelemahan masing-masing. Pemimpin menggunakan ketiga gaya itu, tetapi satu gaya cenderung lebih dominan dari yang lain. Contohnya adalah seorang penyelia pabrik yang biasanya autokratik, tetapi bertindak partisipatif dalam menentukan jadwal liburan, dan bergaya bebas kendali dalam menyeleksi wakil departemen untuk menjadi anggota panitia keselamatan kerja.⁴

c. Fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan

Aspek pertama dan pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan adalah mengalihkan pusat perhatian dari pemimpin perseorangan ke fungsi yang dilakukan pemimpin di dalam kelompoknya. Tampak bahwa agar sebuah kelompok beroperasi secara efektif maka seseorang harus melakukan dua fungsi utama, yaitu fungsi pemecahan masalah atau fungsi yang bertalian dengan tugas dan fungsi social atau fungsi pembinaan kelompok. Fungsi yang bertalian dengan tugas mencakup fungsi memberi saran pemecahan, informasi dan pendapat. Fungsi pembinaan kelompok meliputi segala sesuatu yang membantu kelompok beroperasi secara lebih lancar, misalnya menyetujui atau memberi pujian kepada anggota lain dalam kelompok, menengahi ketidaksepakatan kelompok atau bahkan memerhatikan jalannya diskusi kelompok.⁵

⁴ Davis, K dan Newstrom, J. W, Op.cit. hal 164

⁵ Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi* . CV ANDI OFFSET. Yogyakarta. hal 112

2.1.2 Penugasan

Penugasan diartikan sebagai pengalihan sebagian wewenang formal pemimpin kepada bawahannya. Penugasan biasanya dibagi dalam beberapa aspek, yaitu pengalokasian tugas, pelimpahan wewenang, pemberian tanggung jawab kepada bawahannya, dan menerima akuntabilitas kerja.⁶

Dengan delegasi atau penugasan kita artikan kegiatan seorang manajer untuk menugaskan bawahannya untuk mengerjakan bagian daripada tugas manajer yang bersangkutan, dan pada waktu yang bersamaan memberikan kekuasaan kepada bawahan tersebut sehingga bawahan itu dapat melaksanakan tugas-tugas itu sebaik-baiknya atau dapat mempertanggung jawabkan hal-hal yang didelegasikan kepadanya.⁷

Delegasi (*delegation*), adalah pemberian tugas, tanggung jawab atau wewenang dari pimpinan kepada bawahannya. Hal ini dilakukan karena tidak semua pekerjaan dapat dilakukan pimpinan sendiri, beban kerja yang terlalu tinggi, keterbatasan waktu, dan keinginan melatih karyawan dalam bertanggung jawab.⁸

Pembagian tugas menjurus kepada pembentukan bagian. Pendekatan tentang pembagian tugas menyebutnya sebagai :

- a. Dari atas ke bawah
- b. Dari bawah ke atas
- c. Lantas pekerjaan

Yang pertama menghimpun seluruh pekerjaan di atas kemudian turun ke bawah; yang kedua mengelompokkan orang ke dalam tugas pekerjaan kemudian menghimpun tugas-tugas ke dalam seksi-seksi dan yang ketiga mengikuti pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan jenjang organisasi yang bersangkutan. Di

⁶ Sutoyo, Agus.2000.*Kiat Sukses Prof Hembing*.PT Prestasi Insan Indonesia(PRESTASI).Jakarta. Hal 175

⁷ Manullang,M.2005.*Dasar-dasar manajemen*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta. Hal107

⁸ Soegoto, Eddy Soeryanto. 2009. *Entrepreneurship menjadi pebisnis ulung*. PT Elex Media Komputindo Kompas Gramedia. Jakarta. Hal 264

dalam proses yang ketiga , setiap langkah pekerjaan digariskan berikut nama unit dan petugas yang akan melaksanakannya.

Hampir setiap perusahaan terdapat tiga dasar kegiatan yakni; memproduksi, menjual dan membiayai. Walaupun kadang-kadang indentitas seperti tidak jelas, namun tetap ada karena fungsinya memang penting bagi operasi dan kelangsungan hidup perusahaan. Fungsi-fungsi tersebut dapat dijadikan sebagai bagian dari perusahaan. Pemanfaatannya, terutama sekali tergantung dari sifat dan jumlah pekerjaannya, tersedianya orang-orang yang mengerjakannya dan spesialisasi tugasnya.⁹

Mengapa perlu penugasan wewenang? Mengenai hal ini Prof. Hembing mengingatkan bahwa seorang pemimpin tidak mungkin mengerjakan seluruh tugas yang diberikan kepadanya sekaligus. Ada beberapa tugas yang mungkin bisa diberikan kepada bawahannya untuk dikerjakan. Ada beberapa alasan mengapa penugasan perlu dilakukan, yaitu sebagai berikut.

1. Penugasan wewenang membantu mengembangkan bawahan. Penugasan merupakan alat yang tepat untuk memotivasi bawahan untuk meningkatkan kapabilitas kerja dan pengetahuan. Selain itu, penugasan juga membantu bawahan untuk mengembangkan keterampilan dalam mengambil keputusan dan mempersiapkan mereka untuk jenjang karir di masa akan datang.
2. Penugasan meningkatkan komitmen bawahan untuk bekerja. Dengan memberikan wewenang kepada bawahan, diharapkan ia akan lebih antusias dalam bekerja.

⁹ Terry, George R. 2008. *Guide to Management*. Terjemahan *Prinsip-Prinsip Manajemen*. PT Bumi Aksara. Jakarta. Hal 92

3. Penugasan meningkatkan hubungan personal pemimpin-bawahan. Penugasan memperlihatkan keyakinan dan kepercayaan anajer atas kemampuan bawahannya. Hal ini dapat mengarahkan hubungan kerja menjadi lebih baik.
4. Penugasan membantu pimpinan untuk bekerja lebih efisien. Dengan memberikan sebagian tugas dan wewenang dan bawahan, pemimpin dapat lebih memfokuskan diri pada pekerjaan yang lebih penting. Dengan kata lain, penugasan wewenang membantu manajer melakukan prioritas kerja.
5. Penugasan dibutuhkan karena pemimpin tidak selalu mempunyai pengetahuan yang mendalam untuk membuat keputusan. Agar organisasi dapat menggunakan sumber daya manusia lebih efisien, pelaksanaan tugas tertentu diberikan kepada tingkatan organisasi yang lebih rendah di mana terdapat cukup keterampilan dan informasi untuk menyelesaikan. Hal ini menyebabkan keputusan yang akan timbul (dibuat) akan lebih baik.

Agar proses penugasan berjalan dengan baik dan hambatan-hambatan dapat diatasi, diperlukan beberapa faktor yang harus diperhatikan. Secara garis besar ada dua persyaratan utama dalam melakukan penugasan. Pertama adalah komitmen manajemen untuk memberikan kebebasan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas yang sudah didelegasikan kepadanya. Kedua adalah pengembangan komunikasi antar pribadi manajer dan bawahannya untuk meningkatkan saling pengertian dan membuat pendelegasian lebih efektif.¹⁰

¹⁰ Sutoyo, Agus.2000. Op.Cit. Hal 175

2.1.3 Reward

a. Pengertian *Reward*

Reward merupakan suatu bentuk teori *reward* positif yang bersumber dari aliran *Behavioristik* yang dikemukakan oleh Watson, Ivon Pavlow dan kawan-kawan dengan teori S-R nya. *Reward* adalah suatu bentuk perlakuan positif subyek. *Reward* atau penghargaan merupakan respon terhadap suatu tingkah laku yang dapat peningkatan kemungkinan terulang kembalinya tingkah laku tersebut.¹¹

Reward artinya ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Dalam konsep manajemen, reward merupakan salah satu alat untuk peningkatan motivasi para pegawai. Metode ini bisa meng-asosiasi-kan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. Selain motivasi, reward juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya.¹²

Penghargaan berbasis kinerja mendorong personel untuk mengubah kecenderungan merekadari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri kesemangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Penghargaan berbasis kinerja menghasilkan dua macam manfaat, yaitu (1) memberikan informasi dan (2) memberikan motivasi. Penghargaan dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal yang lain.¹³

¹¹ Mulyasa. 2007. *Menjadi guru profesional menciptakan pembelajaran Kreatif dan menyenangkan*. PT Remaja Rosda Karya. Bandung. Hal 77

¹² <http://back-stabber666.blogspot.com/2011/10/pentingnya-reward-and-punishment-dalam.html>
diakses 18 Juli 2012

¹³ Mulyadi. 2007. *Sisem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta. Hal 362

b. Macam – macam Reward

Insentif

Istilah *incentive* (insentif) dapat diganti dengan alat motivasi, sarana motivasi, sarana penimbulkan motive atau sarana yang menimbulkan dorongan.¹⁴

Selain upah yang dibayarkan secara tetap sesuai dengan posisi/ jabatan pekerja, ada juga system pembayaran yang lain, yakni insentif dan bonus. Perlu diketahui bahwa upah merupakan imbalan yang diterima karyawan secara tetap dan tidak dikaitkan dengan kinerja karyawan. Sedangkan insentif diberikan karena meningkatnya kinerja karyawan tersebut dan dikaitkan langsung dengan jumlah pembayaran yang diterima.

Apabila kinerja kerja karyawan meningkat maka akan mendapatkan *reward* dalam bentuk pembayaran berupa uang selain gaji, namun bila kinerja karyawan tidak ada peningkatan maka tidak diberikan insentif.

Tujuan Pemberian insentif dan bonus

Insentif dan bonus diberikan dalam rangka untuk memacu karyawan agar bekerja maksimal. Artinya karyawan yang hanya mengandalkan gaji/upah, pekerja tersebut bekerja secara maksimal, supaya bisa mendapatkan bonus dan insentif.

Sebagai contoh, di perusahaan A berlaku ketentuan sebagai berikut :

- a. Bagi perusahaan yang masuk kerja terus-menerus selama 6 (enam) bulan akan diberikan insentif berupa uang sebesar satu bulan upah atau gaji.

¹⁴ Mannulang, M, Amh. 2006. *Manajemen Personalia*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.

- b. Bagi perusahaan yang masuk kerja terus-menerus selama 1(satu) tahun akan diberikan insentif berupa uang sebesar 2 (dua) kali upah sebulan dan kenaikan gaji/upah masuk kategori kenaikan special.¹⁵

Adapun *pengupahan insentif* dimaksudkan untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda, bukan di dasarkan pada evaluasi jabatan, namun karena adanya perbedaan prestasi kerja. Dengan demikian, dua orang yang memiliki jabatan yang sama, misalnya kepala mandor, akan menerima upah yang berbeda, karena prestasinya berbeda, meskipun upah dasarnya sama. Perbedaan upah tersebut merupakan tambahan upah (bonus) karena adanya prestasi kerja. Inilah yang disebut dengan *pengupahan insentif* untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi.

Beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif yang perlu mendapatkan perhatian adalah sebagai berikut.

1. Sistem pembayarannya diupahkan sederhana agar mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan yang bersangkutan.
2. Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja mereka sehingga *output* dan efisiensi kerjanya juga meningkat.
3. Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup hebat sehingga karyawan yang berprestasi lebih tersebut cukup tepat pula merasakan nikmatnya sebagai orang yang berprestasi lebih.
4. Penentuan standar kerja atau standar produksi hendaknya secermat mungkin, dalam arti tidak terlalu tinggi sehingga

¹⁵ Adisu, Edytus. 2008. *Hak Karyawan Atas Gaji & Pedoman Menghitung: Gaji Pokok, Uang Lembur, Gaji Sundulan, Insentif-Bonus-THR, Pajak Atas Gaji, Iuran Pensiun-Pesangon, Iuran Jamsostek/Dana Sehat*. Pranita Offset. Jakarta. hal 75

tidak terjangkau oleh umumnya karyawan, atau terlalu rendah sehingga terlalu mudah dicapai karyawan.

5. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja atau karyawan untuk bekerja lebih giat.¹⁶

Beasiswa

Beasiswa diberikan sebagai bentuk penghargaan kepada individu atau organisasi tertentu yang memiliki keunggulan tertentu. Kesesuaian antara kepentingan penyedia beasiswa dan keunggulan tertentu yang dimiliki oleh individu/organisasi tertentu inilah yang memungkinkan adanya pemberian penghargaan dalam bentuk beasiswa.¹⁷

Promosi

Siagian menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatnya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial,

¹⁶ Siagian, S.P. 2010. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. PT RINEKA CIPTA. Jakarta. Hal 194

¹⁷ Muniasih, Erny. 2008. *Winning Scholarship*. GagasMedia. Jakarta

akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non manajerial.¹⁸

Promosi berarti kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

Tindakan promosi oleh pimpinan terhadap bawahan, pada umumnya tidak dapat dinyatakan dengan jelas, sebab hal itu banyak tergantung kepada beberapa hal yang sulit untuk diketahui sebelumnya. Sungguh pun misalnya pada saat promosi dari seseorang pegawai sudah merupakan suatu keharusan, namun kadang-kadang hal tersebut tidak atau belum dapat direalisasikan, karena tidak adanya lowongan atau formasi yang mengizinkan. Tetapi sebaliknya dapat terjadi bahwa tindakan promosi yang harus dijalankan meskipun saatnya seseorang untuk promosi belum tiba waktunya.

Apabila sesuatu badan usaha sudah berjalan baik, maka lowongan yang kosong sering tidak dapat diketahui dengan pasti sebelumnya, ia hanya dapat diramalkan. Tetapi bila hal itu sungguh terjadi misalnya karena seseorang petugas tiba-tiba meninggal, selalu sakit-sakit, minta berhenti, dan lain sebagainya, pemimpin sudah siap dengan rencana untuk menghadapinya. Karenanya adalah bijaksana untuk mempersiapkan orang-orang tertentu bilamana pemegang posisi tertentu tidak dapat lagi memangku jabatannya.¹⁹

Promosi pekerjaan atau jabatan merupakan perkembangan positif dari seseorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang.

¹⁸ Siagian.S.P.2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.Jakarta.hal 169

¹⁹ Mannulang,M.Amh. Op.cit. hal 154

Oleh karena itu, pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi. Penilaian seseorang pegawai dilakukan oleh pejabat yang membawahnya dan unit kerja biro yang mempunyai tugas untuk mengelolah seluruh kegiatan administrasi kepegawaian.

Promosi bisa merupakan kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, perpindahan lingkungan kerja yang lebih baik walaupun setingkat karena kompleksitas kerja dan pemberian penghargaan lainnya.

Promosi dapat juga didasarkan pada prestasi seseorang, tetapi ada juga kemauan penguasa mempunyai kebijakan, apakah itu karena kewenangannya atau karena politik.

Peranan Promosi

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan oleh karyawan. Karyawan dengan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan, serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status social, wewenang dan tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan tersebut.

Jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap karyawan yang berdasarkan asas keadilan dan objektivitas akan mendorong karyawan bekerja giat, bersemangat, berdisiplin dan berprestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran perusahaan yang optimal dapat dicapai.²⁰

²⁰ Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. PT Rineka Cipta. Jakarta, hal 116-117

Asas Asas-asas Promosi Karyawan

Asas promosi harus dituangkan di dalam program promosi secara jelas, sehingga karyawan mengetahui, sedang bagi perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan-karyawa itu.

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berdasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapan dalam memangku jabatan itu.

b. Keadilan

Promosi hendaknya berasaskan kepada keadilan mengenai penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan terhadap semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif jangan pilih kasih atau *like and dislike*. Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpamelihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkat prestasinya.

c. Formasi

Promosi harus berdasarkan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan lowong, supaya ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan itu. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada didalam perusahaan tersebut.

Tujuan-tujuan Promosi

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi;
- b. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai ;
- c. Karyawan yang dipgromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat;
- d. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong, serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- e. Promosi akan memperbaiki status karyawan dan karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.
- f. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.²¹

c. Penghargaan Berbasis Kinerja

Penghargaan berbasis kinerja mendorong personel untuk mengubah kecenderungan mereka dari semanagat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Penghargaan berbasis kinerja menghasilkan dua macam manfaat, yaitu (1) memberikan informasi dan (2) memberikan motivasi.

²¹ Ibid.hal 123

Penghargaan dapat menarik perhatian personel dan memberikan informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan disbanding dengan hal yang lain. Sesuatu yang diberipenghargaan kadang-kadang saling bertentangan, seperti biaya, kualitas, layanan *customer*, manajemen aktiva, dan pertumbuhan di masa depan. Jika misalnya organisasi memberikan kompensasi sebesar 2 % dari pendapatan penjualan untuk produktivitas personel di atas produktivitas standar, system penghargaan ini akan memberikan informasi.

Sebagian personel memerlukan insentif untuk melakukan usaha ekstra dalam melaksanakan tugasnya dengan baik (seperti bekerja di luar jam atau hari kerja). Bagi personel yang suka bekerja keras pun, kadang-kadang mereka memerlukan insentif untuk mengatasi kecenderungan untuk menghindari pekerjaan yang sulit (seperti memecat personel) dan pekerjaan yang memakan tenaga (seperti menyelesaikan pekerjaan administratif) yang diperlukan untuk kepentingan terbaik organisasi.²²

2.1.4 Model Preferensi Multi atribut

Teori tentang preferensi multi atribut pertama kali dikembangkan oleh Lancaster dengan membuat suatu pemodelan alternatif multi atribut sehingga melahirkan suatu teori yang disebut *A New Approach to Consumer Theory*. Lancaster berpendapat bahwa permintaan konsumen terhadap suatu produk atau jasa dapat dipahami sebagai suatu permintaan seperangkat

²² Mulyadi.2007.Op.cit.Hal 362

ciri atau karakter yang ada dalam produk atau jasa tersebut, yang sekarang dikenal dengan istilah “atribut”.²³

Dalam perkembangan selanjutnya muncul metode *Conjoint*, yaitu suatu metode yang menurut banyak peneliti dianggap paling praktis untuk memprediksi preferensi konsumen baik dalam produk maupun jasa. Analisis *Conjoint* ini berdasarkan pendekatan dekomposisional dengan responden secara keseluruhan memberikan penilaian terhadap sejumlah profil produk atau jasa. Preferensi responden secara keseluruhan ditentukan oleh analisis dengan mengamati seperangkat *part-worth* dari atribut individual.

Sementara itu Pessemier mengembangkan suatu model preferensi multi atribut dengan menggunakan pendekatan komposisional yang merupakan kebalikan dari pendekatan *Conjoint* dengan utilitas sebagai suatu objek multi atribut, yang merupakan penjumlahan dari bobot persepsi konsumen terhadap rating tingkatan atribut dengan atribut yang berhubungan dinyatakan terpisah oleh konsumen.

Hubber dan Green kemudian mencoba menggabungkan pendekatan dekomposisional dengan komposisional ke satu pendekatan sebagai pendekatan *hybrid*. Pendekatan *hybrid* yang populer diantaranya adalah *Adaptive Conjoint Analysis* yang dikembangkan pada tahun 1987 dan *Customized Conjoint Analysis* yang dikembangkan oleh Srinivasan pada tahun 1997.

Secara umum, model preferensi yang dikembangkan oleh para peneliti dapat dikelompokkan ke dalam tiga pendekatan, yaitu :

²³ Hair ,J.F.,R.E. Anderson, and R.L Tatham. 1998. *Multivariate Data Analisis; with readings*. Fifth Edition. Prentice Hall International.New Jersey. Hal 34-39

1. Pendekatan Komposisional (*Self Explicated Method*)

Dasar pendekatan ini adalah hubungan saling ketergantungan pada observasi responden terhadap variabel terikat dan variabel bebas. Nilai variabel yang dihitung merupakan nilai variabel yang terikat dari nilai yang diberikan responden terhadap variabel bebas. Model ini mirip dengan analisis regresi dan analisis diskriminan.

Dalam pendekatan ini konsumen dapat secara langsung memberikan penilaian terhadap tingkatan dari masing-masing atribut dan terhadap atribut itu sendiri. Nilai utilitas secara menyeluruh merupakan hasil penjumlahan dari perkalian antara nilai dari tingkatan atribut dan nilai atribut itu sendiri. Ada dua model yang menggunakan pendekatan komposisional, yaitu *Two Stage Rating Model* dan *The Unweighted Rating Model*. Secara matematik, *Two Stage Rating Model* dapat dinotasikan sebagai berikut :

$$U_h = \sum_{i=1}^n W_i U_{ik}^{(h)} \dots\dots\dots(1)$$

Dimana :

- U_h = Total utilitas untuk alternative h
- W_i = Bobot nilai untuk atribut i
- $U_{ik}^{(h)}$ = Rating untuk tingkatan k dari atribut yang berhubungan dengan alternatif h

Persamaan di atas dikatakan sebagai model rating dua tahap karena ada dua tahap aktivitas yang dilakukan. Pertama, pemberian nilai tingkatan pada tiap atribut dan yang kedua, pemberian nilai terhadap atribut itu sendiri. Kedua aktivitas tersebut dilaksanakan secara terpisah, oleh karena itu maka pendekatan ini disebut *self explicated*.

The Unweighted Rating Model muncul karena atribut penting seringkali memiliki nilai yang kecil sehingga dapat menyebabkan bias yang besar dalam perhitungan. Oleh sebab itu pembobotan, seperti yang digunakan dalam *Two Stage Rating Model*, perlu dihilangkan atau dengan kata lain tingkatan suatu atribut tidak perlu dilakukan pembobotan lagi (*unweighted*). Kegunaan lain dari model ini yaitu dapat digunakan pada objek yang memiliki atribut dalam jumlah yang besar. Menurut *leigh predictive validity*, model ini lebih tinggi dari *Traditional Conjoint Model* dengan *full profile*. Namun model ini mempunyai kelemahan apabila beberapa atribut memiliki korelasi sehingga responden akan mengalami kesulitan dalam memberikan nilai terhadap tingkatan suatu atribut.

2. Pendekatan Dekomposisional (*Traditional Conjoint Model*)

Berbeda dengan pendekatan Komposisional, pendekatan Dekomposisionya berusaha menguraikan preferensi konsumen baik dalam bentuk produk/jasa aktual maupun hipotesis yang dirumuskan kepada responden untuk dievaluasi dimana kemudian responden akan memberikan pernyataan preferensinya terhadap produk/jasa tersebut. Salah satu pendekatan Dekomposisional adalah *Traditional Conjoint Model*, yang mengevaluasi seperangkat alternatif multi atribut konsumen secara menyeluruh untuk menghasilkan seperangkat *part- worth* sebagai atribut individual.

a. *Conjoint main effect only model*, yang secara didonasikan sebagai berikut:

$$V_h = \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^n V_{ik} X_{ik} \dots \dots \dots (2)$$

Dimana:

V_h = Evaluasi menyeluruh responden untuk alternatif profil h

V_{ik} = *Part-worth* berhubungan dengan tingkatan k dari atribut i

$X_{ik}^{(h)}$ = Variabel dummy mewakili tingkatan k dari atribut i yang berhubungan dengan alternative h

b. *Conjoint main effect plus selected interaction model*, yang secara matematis dinotasikan sebagai berikut :

$$V_{h n} = \sum_{k=1}^n \sum V_{ik} X_{ik} + \sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^n \sum V_{ijk} X_{ijk}^{(h)} \dots \dots \dots (3)$$

Dimana :

V_{ijk} = *Part-worth* yang berhubungan dengan interaksi I x j

$X_{ijk}^{(h)}$ = Variabel *dummy* mewakili interaksi i x j berhubungan dengan alternatif h

Keunggulan *Traditional Conjoint Model* adalah :

- a. Mampu menyelesaikan teknik *full profile* sehingga memberikan kesempatan yang lebih baik dalam mendeteksi potensi adanya hubungan yang bukan linear dalam fungsi *part-worth*.
- b. Mampu mengukur preferensi konsumen secara langsung dengan berorientasi perilaku seperti keinginan membeli, kemungkinan mencoba, kemungkinan pindah merek, dan sebagainya. Jumlah atribut yang terlalu banyak akan menyebabkan terjadinya informasi yang tumpang tindih sehingga responden mengalami kesulitan dalam mengevaluasi profil suatu objek.

3. Pendekatan Hybrid

Model *Hybrid* merupakan gabungan antara model Komposisional dan model Dekomposisional. Setidaknya terdapat empat model *Hybrid* yang telah dikembangkan, yaitu :

a. *Huber Hybrid Model*

Model ini melakukan *self explicated* pada penilaian tingkatan suatu atribut, kemudian membobotkan atribut tersebut dengan menggunakan analisis *multiple regression*

b. *Hybrid Conjoint Model*

Model ini terbagi dua jenis, yaitu : *Hybrid Main Effect Only Model* dan *Hybrid Main Effect Plus Selected Interaction Model*. Kedua model ini memakai analisis regresi berganda dalam persamaan yang disusunnya dengan memakai teknik *Ordinary Least Square* (OLS).

c. *Addaptive Conjoint Analysis*

Model ini diperkenalkan oleh Johnson dengan menggunakan aplikasi komputer ke dalam *Hybrid Conjoint Analysis*. Estimasi model ini memakai teknik regresi OLS dengan mengkombinasikan informasi tentang tingkatan *importance ranking*, *attribute importance rating*, dan *graded paired comparison*.

d. *Customized Conjoint Analysis*

Model ini merupakan pendekatan *Hybrid* yang mengkombinasikan pendekatan *self explicated* dengan *full profile* dengan menggunakan atribut-atribut inti yang berbeda antara satu individu dengan individu lainnya.

Keunggulan metode ini adalah dapat mengestimasi *part-worth* individu untuk atribut inti dari data *full profile*.

2.1.5 Conjoint Analisis

Pada dasarnya, Analisis *Conjoint* digunakan untuk mengetahui bagaimana persepsi seseorang terhadap suatu objek yang terdiri dari satu atau banyak bagian. Hasil utama Conjoint adalah suatu bentuk (desain) produk barang atau jasa atau obyek tertentu yang diinginkan oleh sebagian besar Responden.

Conjoint analisis pada awalnya populer digunakan pada riset Pemasaran khususnya pada berbagai riset untuk mengetahui bagaimana preferensi Konsumen terhadap berbagai produk. Seperti Produk Sikat gigi yang seperti apakah yang sebenarnya diinginkan konsumen? Produk mobil seperti apakah yang sebenarnya diminati konsumen? Dan seterusnya.

Namun sekarang *Conjoint* Analisis juga diterapkan pada berbagai bidang ilmu, seperti Psikologi, Biologi, dan ilmu social lainnya.²⁴

²⁴ Santoso, Singgih. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta. hal 261

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penulis menemukan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adapun penelitian tersebut yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian Tesis Novarino Amrin

Judul: *Penentuan Preferensi Karyawan terhadap Sistem Pembayaran Gaji pokok, Tunjangan Karyawan, dan Kompensasi tidak Langsung di PT. Kymco Lippo Motor Indonesia*

Hasil uji statistik dengan *conjoint analysis* menunjukkan bahwa sistem pembayaran gaji pokok secara bulanan menempati preferensi tertinggi dengan utilitas positif 1.5816, lalu diikuti berturut-turut dengan sistem pembayaran gaji pokok secara dua mingguan sebesar 0.0168 dan sistem pembayaran gaji pokok secara mingguan dengan utilitas negatif -1.5984. Hasil uji statistik untuk atribut tunjangan yang menempati preferensi tertinggi adalah tunjangan transport dengan utilitas positif 1.1896. Diikuti secara berurut oleh tunjangan hari raya dengan utilitas 0.3635 dan tunjangan makan dengan utilitas sebesar -1.5532. Hasil uji statistik untuk atribut kompensasi bantuan biaya pengobatan menempati preferensi tertinggi dengan utilitas sebesar 0.7020. Lalu diikuti oleh bantuan biaya melahirkan dengan utilitas sebesar 0.1403 dan terakhir ditempati oleh jaminan sosial dan kesejahteraan pekerja sebesar -0.8422.²⁵

2. Jurnal Penelitian Khairul Muslim

Judul : *Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan politeknik negeri Lhokseumawe.*

Hasil dari penelitian adalah gaya kepemimpinan, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Teknik analisa regresi berganda untuk menguji hipotesis digunakan uji F

²⁵ Amrin, Novarino.2006. *Penentuan Preferensi Karyawan terhadap Sistem Pembayaran Gaji pokok, Tunjangan Karyawan, dan Kompensasi tidak Langsung di PT. Kymco Lippo Motor Indonesia.* Universitas Esa Unggul.Jakarta

dan uji t pada tingkat kepercayaan 95%, ($\alpha = 5\%$). Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) hasil regresi adalah 44,1% menunjukkan bahwa variabel bebas (gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja) dapat menjelaskan sebesar 44,1% terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).²⁶

3. Penelitian Qorib Al Muhtad

Judul : *Pengaruh Upah, 2012 Reward dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Baituttamwil TAMZIS di Kabupaten Temanggung.*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh variabel bebas yang terdiri dari fee, hadiah, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan dari. Biaya variabel merupakan variabel yang paling dominan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi [lulus / lewat] persegi Adjusted R sebesar 0,566 yang berarti bahwa, biaya variabel, reward, dan lingkungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 56,6%. Sisanya sebesar 43,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini seperti motivasi, variabel lain dan disiplin.²⁷

4. Penelitian Jurnal Qomarul Laily

Judul : *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru (Studi : Pada Sma Unggulan Hafszainul Hasan Bppt Genggong Pajajaran Probolinggo).*

Hasil perhitungan yang dilakukan dengan berbagai skala dapat gaya seenthat ke dalam kategori kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kinerja guru lebih tinggi dari variabel

²⁶ Khairul ,Muslim.2008.*Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan politeknik negeri Lhokseumawe.* Universitas Sumatera Utara.Medan

²⁷ Qorib Al Muhtad. *Pengaruh Upah, 2012 Reward dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Baituttamwil TAMZIS di Kabupaten Temanggung.* Universitas Muhammadiyah Magelang. Magelang

gaya kepemimpinan (X) bersama-sama memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja guru (Y) dengan koefisien korelasi (R) sebesar 0,867.²⁸

5. Penelitian Jurnal Riski Fadila

Judul : *Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Danamon Cabang Utama.*

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan variabel Sistem Penghargaan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Bank Danamon Cabang Utama Medan.²⁹

²⁸ Qomarul,Laily.2009.*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru (Studi : Pada Sma Unggulan Hafszainul Hasan Bppt Genggong Pajarakan Probolinggo).*Universitas Muhammadiyah Malang.Malang

²⁹ Fadila,Riski.2009.*Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Danamon Cabang Utama.*Universitas Sumatera Utara.Medan

BAB III

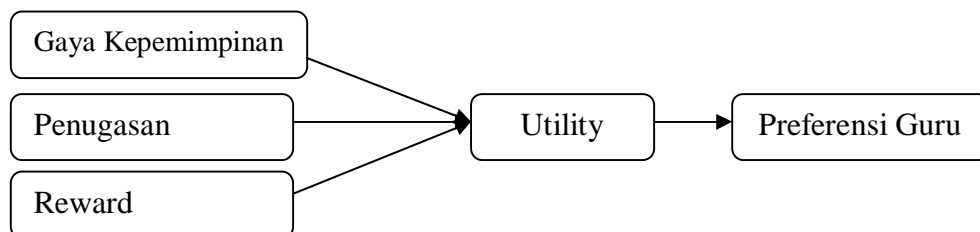
METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Kerangka Penelitian

Dalam melakukan penelitian mengenai pengembangan kinerja guru SD, SMP, SMA dan SMK Buddhi berdasarkan preferensi guru, maka disini akan dilakukan pengukuran preferensi guru terhadap atribut yang berkaitan dengan kinerja. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis konjoin, dengan menggunakan program SPSS 19 *for windows*. Analisis konjoin ini berdasarkan pada subjektifitas guru terhadap beberapa pilihan atribut. Pemilihan ini diukur melalui peringkat (*rank*). Hasil analisis konjoin berupa informasi yang dapat memodelkan preferensi guru untuk beberapa kombinasi gaya kepemimpinan, penugasan dan *reward* yang disukai oleh guru. Analisis konjoin ini terdiri dari beberapa tahap, yaitu:

1. Memilih beberapa kombinasi atribut dan *level* dari masing-masing atribut.
2. Kombinasi tiap atribut diberi peringkat oleh beberapa responden.
3. Analisis terhadap penilaian responden dilakukan untuk mengetahui pilihan guru berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan dan *reward*.

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang ada, maka penulis mencoba untuk dapat mengembangkan suatu kerangka pemikiran pada penelitian ini yang terlihat pada gambar di bawah.



Gambar 5 Model Kerangka Penelitian

Gaya kepemimpinan, penugasan dan *reward* merupakan atribut yang digunakan untuk mengetahui preferensi guru SD, SMP, SMA dan SMK Buddhi. Setiap atribut akan mempunyai nilai utilitas masing-masing. Nilai utilitas yang tertinggi dari atribut yang ada dapat mempengaruhi pilihan guru dalam meningkatkan kinerja guru SD, SMP, SMA dan SMK Buddhi.

Gaya kepemimpinan dalam hal ini akan mempengaruhi pilihan guru dalam bekerja. Bagaimana gaya seorang pemimpin dapat terlihat dari cara mereka mengambil keputusan. Cara pengambilan keputusan pemimpin dari ketiga gaya kepemimpinan ini tentunya berbeda. Pemimpin dengan gaya otoriter mempunyai cara pengambilan keputusan yang tegas dan wewenang sepenuhnya ada di pemimpin. Cara pengambilan keputusan gaya demokratis dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan. Sedangkan gaya kepemimpinan liberal keputusan banyak dibuat bawahan. Ketiga gaya kepemimpinan ini tentunya akan dirasakan kegunaannya oleh guru dan meningkatkan kinerjanya.

Penugasan dalam hal ini adalah tanggung jawab yang harus dilaksanakan seorang guru dalam mengajar. Guru akan bangga jika mendapat penugasan dari pimpinan untuk menjalankan tugas karena dengan adanya penugasan guru merasa bahwa mereka dibutuhkan dalam bekerja. Seorang guru ada yang dituntut harus mengajar sesuai dengan penugasan yang diberikan. Seorang guru ada yang ditugaskan mengajar satu bidang studi, dua bidang studi, atau tiga bidang studi. Kondisi seperti ini tentunya akan mempengaruhi kinerja guru dalam menjalankan tugasnya maka perlu adanya preferensi dari guru mana yang lebih baik menurut mereka.

Reward adalah penghargaan yang penting sekali diberikan kepada guru agar dapat mengajar dengan baik dan mampu mengembangkan kreativitasnya dalam mengajar. Dalam hal ini *reward* dalam bentuk seperti apa yang lebih disukai oleh guru sehingga mampu memotivasi dirinya sendiri untuk lebih maju dan berkembang. Bisa saja *reward* dalam bentuk insentif yang paling disukai, atau beasiswa untuk sekolah lebih tinggi atau bisa pula *reward* berupa promosi jabatan.

3.2 Hipotesis Penelitian

1. Hipotesis 1

Diduga terdapat perbedaan tingkat kepentingan atribut dari hasil preferensi guru di sekolah Buddhi Tangerang berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan dan *reward*.

2. Hipotesis 2

Diduga akan terbentuk kombinasi level atribut optimal dari preferensi guru di sekolah Buddhi Tangerang berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan dan *reward*.

3. Hipotesis 3

Diduga akan ada perbedaan dari hasil perbandingan preferensi guru di sekolah Buddhi Tangerang berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan, dan *reward*.

3.3 Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi deskriptif, yaitu untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variable yang diteliti dalam suatu situasi. Dimana tujuan dari studi deskriptif ini memberikan kepada peneliti sebuah riwayat atau menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi dan lainnya. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui preferensi guru berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan dan *reward* di Sekolah Buddhi Tangerang.

3.4 Definisi dan Pengukuran Variabel

Definisi Operasional Variable yang digunakan dalam Penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penentuan level atribut untuk gaya kepemimpinan dilakukan berdasarkan kondisi gaya kepemimpinan yang ada saat ini. Level atribut untuk gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:
 - Gaya kepemimpinan otoriter

- Gaya kepemimpinan demokratis
 - Gaya kepemimpinan liberal
2. Level atribut untuk penugasan mengajar
 - Mengajar satu bidang studi
 - Mengajar dua bidang studi
 - Mengajar tiga bidang studi
 3. Level atribut untuk *reward* adalah sebagai berikut
 - Promosi jabatan
 - Beasiswa
 - Insentif

Dari penjabaran di atas ketiga atribut dan *level* atribut dari faktor yang mampu meningkat kinerja SD, SMP, SMA dan SMK Sekolah Buddhi dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 2. Atribut dan tingkatan Atribut Preferensi Guru

NO	Atribut	Tingkatan Atribut
1	X1 Gaya Kepemimpinan	X11 Otoriter X12 Demokratis X13 Liberal
2	X2 Penugasan	X21 Mengajar Satu Bidang Studi X22 Mengajar Dua Bidang Studi X23 Mengajar Tiga Bidang Studi
3	X3 Reward	X31 Promosi Jabatan X32 Beasiswa X33 Insentif

3.5 Penentuan Sampel

Populasi

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Guru SD Buddhi Tangerang dengan jumlah guru sebanyak 35 guru. Guru SMP Buddhi dengan jumlah sebanyak 22 guru, guru SMA Buddhi dengan jumlah 23 guru dan guru SMK dengan jumlah guru sebanyak 30 orang.

Sample

Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relative kecil, kurang dari 30 orang.³⁰

3.6 Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

Data Primer

Jenis data primer diperoleh melalui kuesioner yang didapat dari responden yang mengisi kuesioner Adapun respondennya adalah Guru SD, SMP, SMA dan SMK Buddhi Tangerang.

Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh bukan dari sumber pertama, yang dapat diperoleh dari sumber internal maupun sumber eksternal. Data sekunder yang berasal dari sumber eksternal yaitu di dapat dari kepustakaan, dan internet.

³⁰Sugiyono.2007.*Statiistika untuk penelitian*.Alfabeta.Bandung.hal 61

3.7 Metode Analisis

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *conjoint*. Analisis *conjoint* adalah teknik yang berupaya menentukan arti penting relatif dari atribut- atribut yang penting serta utilitas tingkatan atribut menurut konsumen. Analisis konjoin ini dipihak lain juga dilakukan untuk membuat fungsi *part-worth* atau fungsi utilitas tingkatan setiap atribut menurut konsumen.³¹

3.7.1 Analisis Data

Model analisis konjoin dasar bisa direpresentasikan dengan rumus berikut: ³²

$$U(X) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{k_i} a_{ij} X_{ij}$$

Dimana :

- U (X) = Keseluruhan utilitas dari alternatif
- a_{ij} = Sumbangan *part-worth* atau utilitas yang terkait dengan *level* j (j =1, 2 dari atribut ke-i, i = 1, 2, ..., m)
- k_i = Banyaknya *level* atribut i
- m = Banyaknya atribut
- x_{ij} = 1 apabila *level* j dari atribut; dan 0 apabila tidak pentingnya suatu atribut (Ii), dinyatakan dalam kisaran *part-worth*

Perhitungan *Predictive accuracy*³³

Analisis *conjoint* pada prinsipnya bertujuan untuk memperkirakan pola pendapat responden, yang disebut *estimated*

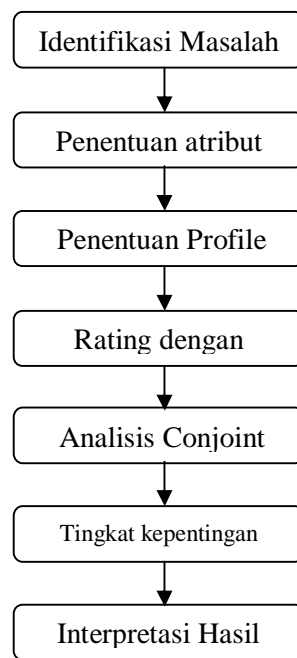
³¹ Malhotra K. Naresh, 2004, *Marketing Research: An Applied Orientation*, 11th ed, Person Educational International, New Jersey,hal 363

³² Malhotra K. Naresh, 2004, *Marketing Research: An Applied Orientation*, 11th ed, Person Educational International, New Jersey,hal 368

³³ Darlini, Nasution.2006. *Pengembangan Jasa Pendidikan Berdasarkan Preferensi Maha murid pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Tirtayasa Banten*. Universitas INDONUSA Esa Unggul. Jakarta. Hal 48-49

part-worth, kemudian membandingkan dengan pendapat responden yang sebenarnya (*actual*) yang ada pada profil. Hasil analisis *conjoint* seharusnya tidak berbeda jauh dengan pendapat responden yang sebenarnya, yang dicerminkan dengan tingginya angka kolerasi antarhasil *estimated* dengan *actual*. Inilah yang disebut *predictive accuracy*. Pengukuran kolerasi dalam analisis *conjoint* dilakukan dengan menggunakan kolerasi Perason dan Kendall. Korelasi disebut kuat apabila angka kolerasi (R) di atas 0.5 dengan signifikansi <0.05 . Hal ini berarti ada korelasi yang nyata antara hasil analisis *conjoint* dengan pendapat responden.

Prosedur yang digunakan dalam melakukan analisis data dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:



Gambar 6. Prosedur Penelitian

a. Identifikasi Masalah

Masalah adalah kesenjangan antara apa yang terjadi (*das sein*) dengan apa yang seharusnya terjadi (*das sollen*). Tahap ini merupakan tahap awal penelitian yang bertujuan untuk

menemukan masalah pada objek penelitian serta untuk mengevaluasi masalah tersebut cukup penting dan layak untuk diteliti.

b. Penentuan Atribut dan *Level* Atribut

Setiap penelitian selalu memiliki variabel. Variabel dapat didefinisikan sebagai atribut dari suatu objek yang mempunyai variasi antara satu objek dengan objek yang lain.³⁴ Sedangkan *level* atribut adalah nilai yang menunjukkan tingkatan setiap atribut.

Tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi atribut dan *level* atributnya. Atribut yang dipilih harus sangat penting di dalam mempengaruhi preferensi dan pilihan konsumen. Atribut dan *level* atributnya harus bisa diukur dan diambil tindakan.

c. Penentuan Profil

Tahap ini bertujuan untuk menentukan kombinasi *level* atribut (profil). Secara umum ada dua cara untuk menentukan kombinasi *level* atribut (profil) yaitu pendekatan pasangan dan prosedur profil penuh.

Langkah-langkah penentuan profil dengan menggunakan *SPSS for Windows* adalah sebagai berikut :

1. Membuat desain orthogonal

- a. Pilih menu Data → Orthogonal Design → Generate
- b. Masukkan setiap atribut pada kolom *Factor Name* dan keterangan atribut tersebut pada kolom *Factor Label*.
- c. Pilih *Define Values* untuk memasukkan masing-masing *level* atribut dan keterangannya.
- d. Pilih *File untuk* menyimpan desain orthogonal yang telah dibuat.

2. Menampilkan desain

- a. Pilih menu Data → Orthogonal Design → Display

³⁴ Sasmoko.2004.*Metode Penelitian*. Cetakan Kelima.UKI Press.Jakarta.hal 14

b. Masukkan seluruh atribut pada kolom *Factors*.

c. Pilih *Listing for experimenter* → OK

d. *Rating* dengan kuesioner

Tahap responden memberikan skala penilaian atau *rating* terhadap semua kombinasi *level* atribut (profil) secara bebas.

e. Analisis *Conjoint*

Umumnya dalam analisis *conjoint*, variabel tak bebasnya adalah preferensi atau intensi untuk membeli. Namun demikian analisis *conjoint* ini dapat digunakan untuk mengakomodasi variabel tak bebas lainnya. Dalam penelitian ini khususnya untuk mendorong meningkatnya kinerja.

Tahap ini merupakan tahap pengelolaan data hasil *rating* dengan menggunakan analisis *conjoint*, langkah-langkah analisis *conjoint* dengan menggunakan *SPSS for Windows* adalah sebagai berikut :

1. Pertama-tama menyusun ORTHOPLAN sebagai berikut:

```
ORTHOPLAN  
/FACTORS=  
GAYA 'Gaya Kepemimpinan' ('Otoriter'  
'Demokratis' 'Liberal')  
PENUGASAN 'Penugasan' ('Satu Bidang  
Studi' 'Dua Bidang Studi' 'Tiga Bidang Studi')  
REWARD 'Reward' ('Promosi' 'Beasiswa'  
'Insentif')  
/HOLDOUT=0.  
SAVE OUTFILE='Lia.sav'.
```


2. Lalu simpan ORTHOPLAN ke dalam file Syntax 1-Lia.sps
3. File Syntax1-Lia dieksekusi Run All, lalu hasilnya dirapihkan susunannya, kemudian disimpan dalam file Lia.sav. Maka hasilnya akan menjadi seperti ini :

1.00	1.00	1.00	0	1
1.00	2.00	3.00	0	2
1.00	3.00	2.00	0	3
2.00	1.00	2.00	0	4
2.00	2.00	1.00	0	5
2.00	3.00	3.00	0	6
3.00	1.00	3.00	0	7
3.00	2.00	2.00	0	8
3.00	3.00	1.00	0	9

4. Menyusun dan mengeksekusi Syntax2 dengan Run All

```

DATA LIST FREE/ QN PROF1 TO PROF9
BEGIN DATA.
001 5 4 4 8 6 10 7 5 4
002 4 4 4 10 6 8 7 7 4
003 8 7 6 10 7 6 7 6 5
004 7 8 7 9 8 8 7 7 7
005 6 6 5 9 7 10 8 8 7
END DATA.
CONJOINT PLAN='Lia.sav'
/FACTORS=
GAYA 'Gaya Kepemimpinan' ('Otoriter'
'Demokratis' 'Liberal')
PENUGASAN 'Penugasan' ('Satu Bidang Studi' 'Dua
Bidang Studi' 'Tiga Bidang Studi')
REWARD 'Reward' ('Promosi' 'Beasiswa' 'Insentif')
/SUBJECT=QN
/SCORE=PROF1 PROF2 PROF3 PROF4 PROF5
PROF6 PROF7 PROF8 PROF9
/UTILITY='Lia_Utility.sav'.

```

5. Lalu menyimpan file tersebut ke dalam Syntax2-Lia.sps
Setelah melakukan tahapan di atas maka pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan melihat *important* utilitas nilainya. Bila hasil utilitas positif tinggi, maka preferensi guru tinggi terhadap atribut tersebut. Bila nilai utilitasnya rendah maka guru kurang menyukai atribut yang ditawarkan. Maka semakin tinggi nilai utilitas menunjukkan semakin tinggi preferensi terhadap atribut tersebut.

3.7.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat *important* utilitas nilainya. Bila hasil utilitas positif tinggi, maka preferensi guru tinggi terhadap atribut tersebut karena mereka paling menyukai atribut tersebut. Bila nilai utilitasnya rendah maka guru kurang menyukai atribut tersebut. Maka semakin tinggi nilai utilitasnya maka semakin tinggi preferensi terhadap atribut tersebut.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Sekolah Buddhi Tangerang terdiri dari KB/TK, SD, SMP, SMA adalah lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh perkumpulan keagamaan dan social BOEN TEK BIO sejak tahun 1975. Seiring dengan perkembangan dan perubahan sistem sekolah buddhi terus meningkatkan mutu dan manajemen pendidikannya sehingga mampu menghasilkan insan-insan yang cakap, terampil, kreatif, mandiri, intelektual serta penuh kebajikan.

Tahun 2009 Sekolah Buddhi telah membuka untuk kejuruan yaitu SMK. Tenaga pengajar di sekolah Buddhi Tangerang adalah Sarjana pendidikan yang berpengalaman dan sebagian besar sudah sertifikasi guru. Maka dengan mengacu kepada kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP), tenaga pengajar di sekolah buddhi memberikan bimbingan dan berkomitmen untuk mengedepankan kualitas dengan membekali siswa-siswinya dengan berbagai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan saat ini.

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Buddhi Karawaci Tangerang mulai bulan Juni sampai dengan Desember 2012. Penelitian ini memiliki total responden sebanyak 110 orang. Responden terbagi dalam empat kelompok, yaitu guru Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan. Responden dengan guru SD berjumlah 35 orang, guru SMP berjumlah 22 orang, guru SMA berjumlah 23 orang, dan guru SMK berjumlah 30 orang.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penentuan profil, maka diperoleh sembilan kombinasi *level* atribut (profil) yang kemudian dituangkan dalam kuesioner pengembangan kinerja guru di SD, SMP, SMA dan SMK Buddhi Karawaci Tangerang. Berikut adalah tabel kombinasi *level* atribut.

Tabel. 3 Kombinasi *Level* Atribut (Profil)

Profil 1	Gaya Kepemimpinan : Otoriter Penugasan : Mengajar Satu Bidang Studi Reward : Promosi Jabatan
Profil 2	Gaya Kepemimpinan : Otoriter Penugasan : Mengajar Dua Bidang Studi Reward : Insentif
Profil 3	Gaya Kepemimpinan : Otoriter Penugasan : Mengajar Tiga Bidang Studi Reward : Beasiswa
Profil 4	Gaya Kepemimpinan : Demokratis Penugasan : Mengajar Satu Bidang Studi Reward : Beasiswa
Profil 5	Gaya Kepemimpinan : Demokratis Penugasan : Mengajar Dua Bidang Studi Reward : Promosi Jabatan
Profil 6	Gaya Kepemimpinan : Demokratis Penugasan : Mengajar Tiga Bidang Studi Reward : Insentif
Profil 7	Gaya Kepemimpinan : Liberal Penugasan : Mengajar Satu Bidang Studi Reward : Insentif
Profil 8	Gaya Kepemimpinan : Liberal Penugasan : Mengajar Dua Bidang Studi Reward : Beasiswa
Profil 9	Gaya Kepemimpinan : Liberal Penugasan : Mengajar Tiga Bidang Studi Reward : Promosi Jabatan

Kesembilan kombinasi *level* atribut (profil) tersebut diberi *rating* dari skala 1 (paling tidak disukai) sampai dengan skala 10 (paling disukai) untuk kemudian dinilai oleh guru selaku responden penelitian.

4.2.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian maka akan dilakukan rekapitulasi *rating* dengan menghitung jumlah frekuensi profil yang dipilih oleh guru lalu di rata-rata untuk mengetahui tingkat frekuensinya yang paling tinggi.

Tabel 4 Peringkat Preferensi Guru SD

Rangking	Profil	Total Nilai	Rata-rata
1	Profil 6 Gaya Kepemimpinan : Demokratis Penugasan : Mengajar Tiga Bidang Studi Reward : Insentif	325	9.29
2	Profil 4 Gaya Kepemimpinan : Demokratis Penugasan : Mengajar Satu Bidang Studi Reward : Beasiswa	268	7.66
3	Profil 7 Gaya Kepemimpinan : Liberal Penugasan : Mengajar Satu Bidang Studi Reward : Insentif	254	7.26
4	Profil 5 Gaya Kepemimpinan : Demokratis Penugasan : Mengajar Dua Bidang Studi Reward : Promosi Jabatan	252	7.20
5	Profil 2 Gaya Kepemimpinan : Otoriter Penugasan : Mengajar Dua Bidang Studi Reward : Insentif	211	6.03
6	Profil 8 Gaya Kepemimpinan : Liberal Penugasan : Mengajar Dua Bidang Studi Reward : Beasiswa	209	5.97
7	Profil 9 Gaya Kepemimpinan : Liberal Penugasan : Mengajar Tiga Bidang Studi Reward : Promosi Jabatan	188	5.37
8	Profil 1 Gaya Kepemimpinan : Otoriter Penugasan : Mengajar Satu Bidang Studi Reward : Promosi Jabatan	153	4.37
9	Profil 3 Gaya Kepemimpinan : Otoriter Penugasan : Mengajar Tiga Bidang Studi Reward : Beasiswa	148	4.23

Sumber : Lampiran

Dengan melihat hasil peringkat preferensi guru SD maka profil 6 yaitu profil yang paling disukai karena memiliki total 325 dan rata-rata 9.29. Lalu profil 3 menempati posisi kesembilan dimana profil ini merupakan profil yang paling kurang disukai oleh guru SD dengan total 148 dengan nilai rata-rata 4,23.

Tabel 5 Peringkat Preferensi Guru SMP

Rangking	Profil	Total Nilai	Rata-rata
1	Profil 2 Gaya Kepemimpinan : Otoriter Penugasan : Mengajar Dua Bidang Studi Reward : Insentif	173	7.86
2	Profil 6 Gaya Kepemimpinan : Demokratis Penugasan : Mengajar Tiga Bidang Studi Reward : Insentif	170	7.73
3	Profil 7 Gaya Kepemimpinan : Liberal Penugasan : Mengajar Satu Bidang Studi Reward : Insentif	168	7.64
4	Profil 4 Gaya Kepemimpinan : Demokratis Penugasan : Mengajar Satu Bidang Studi Reward : Beasiswa	167	7.59
5	Profil 1 Gaya Kepemimpinan : Otoriter Penugasan : Mengajar Satu Bidang Studi Reward : Promosi Jabatan	163	7.41
6	Profil 5 Gaya Kepemimpinan : Demokratis Penugasan : Mengajar Dua Bidang Studi Reward : Promosi Jabatan	252	7.32
7	Profil 8 Gaya Kepemimpinan : Liberal Penugasan : Mengajar Dua Bidang Studi Reward : Beasiswa	156	7.09
8	Profil 9 Gaya Kepemimpinan : Liberal Penugasan : Mengajar Tiga Bidang Studi Reward : Promosi Jabatan	151	6.86
9	Profil 3 Gaya Kepemimpinan : Otoriter Penugasan : Mengajar Tiga Bidang Studi Reward : Beasiswa	143	6.50

Sumber : Lampiran

Dengan melihat hasil peringkat preferensi guru SMP profil 2 adalah profil yang paling sering dipilih karena memiliki total 173 dan rata-rata 7.86. Lalu profil 3 menempati posisi kesembilan dimana profil ini yang paling kurang disukai sehingga jarang dipilih oleh guru SMP dengan total 143 dengan nilai rata-rata 6.50.

Tabel 6 Peringkat Preferensi Guru SMA

Rangking	Profil	Total Nilai	Rata-rata
1	Profil 4 Gaya Kepemimpinan : Demokratis Penugasan : Mengajar Satu Bidang Studi Reward : Beasiswa	214	9.30
2	Profil 5 Gaya Kepemimpinan : Demokratis Penugasan : Mengajar Dua Bidang Studi Reward : Promosi Jabatan	140	6.09
3	Profil 6 Gaya Kepemimpinan : Demokratis Penugasan : Mengajar Tiga Bidang Studi Reward : Insentif	140	6.09
4	Profil 7 Gaya Kepemimpinan : Liberal Penugasan : Mengajar Satu Bidang Studi Reward : Insentif	122	5.30
5	Profil 1 Gaya Kepemimpinan : Otoriter Penugasan : Mengajar Satu Bidang Studi Reward : Promosi Jabatan	100	4.35
6	Profil 8 Gaya Kepemimpinan : Liberal Penugasan : Mengajar Dua Bidang Studi Reward : Beasiswa	94	4.09
7	Profil 9 Gaya Kepemimpinan : Liberal Penugasan : Mengajar Tiga Bidang Studi Reward : Promosi Jabatan	83	3.57
8	Profil 2 Gaya Kepemimpinan : Otoriter Penugasan : Mengajar Dua Bidang Studi Reward : Insentif	94	4.09
9	Profil 3 Gaya Kepemimpinan : Otoriter Penugasan : Mengajar Tiga Bidang Studi Reward : Beasiswa	81	3.52

Sumber : Lampiran

Dengan melihat hasil peringkat preferensi guru SMA profil 4 adalah profil yang paling sering dipilih karena memiliki total 214 dan rata-rata 9.30. Lalu profil 3 menempati posisi kesembilan dimana profil ini yang paling kurang disukai sehingga jarang dipilih oleh guru SMA dengan total 81 dengan nilai rata-rata 3.52.

Tabel 7 Peringkat Preferensi Guru SMK

Rangking	Profil	Total Nilai	Rata-rata
1	Profil 4 Gaya Kepemimpinan : Demokratis Penugasan : Mengajar Satu Bidang Studi Reward : Beasiswa	266	8.87
2	Profil 7 Gaya Kepemimpinan : Liberal Penugasan : Mengajar Satu Bidang Studi Reward : Insentif	230	7.67
3	Profil 5 Gaya Kepemimpinan : Demokratis Penugasan : Mengajar Dua Bidang Studi Reward : Promosi Jabatan	207	6.90
4	Profil 6 Gaya Kepemimpinan : Demokratis Penugasan : Mengajar Tiga Bidang Studi Reward : Insentif	199	6.63
5	Profil 1 Gaya Kepemimpinan : Otoriter Penugasan : Mengajar Satu Bidang Studi Reward : Promosi Jabatan	185	6.17
6	Profil 8 Gaya Kepemimpinan : Liberal Penugasan : Mengajar Dua Bidang Studi Reward : Beasiswa	178	5.93
7	Profil 2 Gaya Kepemimpinan : Otoriter Penugasan : Mengajar Dua Bidang Studi Reward : Insentif	173	5.77
8	Profil 9 Gaya Kepemimpinan : Liberal Penugasan : Mengajar Tiga Bidang Studi Reward : Promosi Jabatan	166	5.53
9	Profil 3 Gaya Kepemimpinan : Otoriter Penugasan : Mengajar Tiga Bidang Studi Reward : Beasiswa	153	5.10

Sumber : Lampiran

Dengan melihat hasil peringkat preferensi guru SMK maka profil 4 adalah profil yang menempati posisi pertama karena paling sering dipilih dan disukai oleh guru dalam mengisi kuesioner, profil ini memiliki total 266 dan rata-rata 8,87. Lalu profil 3 menempati posisi kesembilan dimana profil ini merupakan profil yang paling kurang dipilih oleh guru SMK dengan total 153 dengan nilai rata-rata 5,10 karena profil ini merupakan profil yang kurang diminati oleh guru.

Bila dibandingkan peringkat preferensi guru SD, SMP, SMA dan guru SMK ternyata memiliki perbedaan dalam memilih profil yang disukai. Untuk guru SD paling menyukai profil 6, yaitu gaya kepemimpinan demokratis, penugasan mengajar tiga bidang studi dan *rewardnya* insentif. Untuk guru SMP paling menyukai profil 2 yaitu gaya kepemimpinan otoriter, penugasan mengajar dua bidang studi dan *rewardnya* insentif. Kemudian guru SMA dan SMK paling menyukai profil 4 yaitu gaya kepemimpinan demokratis penugasan mengajar satu bidang studi dan *rewardnya* beasiswa.

Namun terdapat kesamaan dalam memilih profil yang kurang disukai oleh guru SD, SMP, SMA dan guru SMK. Profil 3 ini berada di posisi kesembilan dari urutan tiap profil. Dari hasil di atas terlihat keempat kelompok responden sama-sama tidak menyukai profil 3 yaitu profil dengan gaya kepemimpinan otoriter, penugasan mengajar tiga bidang studi dan *rewardnya* adalah beasiswa.

4.2.2 Analisis Hasil Penelitian

Analisis hasil penelitian untuk mengetahui *level* atribut yang paling disukai guru SD, SMP, SMA dan SMK. Kemudian mencari kombinasi level atribut optimal dan membandingkan preferensi guru berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan dan *reward* yang dilakukan dengan analisis *conjoint*.

Hasil analisis *Conjoint* untuk kelompok responden yang merupakan guru SD, SMP, SMA dan SMK dapat dilihat pada tabel perbandingan hasil *conjoint* berikut:

Tabel 8. Perbandingan Tingkat Kepentingan antara guru SD, SMP, SMA, dan SMK

Atribut	Guru SD	Guru SMP	Guru SMA	Guru SMK
	Tingkat Kepentingan	Tingkat Kepentingan	Tingkat Kepentingan	Tingkat Kepentingan
Gaya Kepemimpinan	54.553	37.445	52.534	39.219
Penugasan	13.380	32.474	30.451	40.121
Reward	32.067	30.080	17.015	20.660

Sumber : Lampiran

Dari hasil analisis *tabel* perbandingan tingkat kepentingan antara guru SD, SMP, SMA dan SMK terhadap gaya kepemimpinan, penugasan, dan *reward* dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Urutan tingkat kepentingan relatif atribut yang paling disukai untuk responden guru SD adalah gaya kepemimpinan [54,553], reward [32.067] dan penugasan [13.380].
2. Urutan tingkat kepentingan relatif atribut yang paling disukai untuk responden guru SMP adalah gaya kepemimpinan [37.445], penugasan [32.474], reward [30.080].
3. Urutan tingkat kepentingan relatif atribut yang paling disukai untuk responden guru SMA adalah gaya kepemimpinan [52.534], penugasan [30.451], reward [17.015].
4. Urutan tingkat kepentingan relatif atribut yang paling disukai untuk responden guru SMK adalah penugasan [40.121] gaya kepemimpinan [39.219] dan reward [20.660].

Terdapat persamaan urutan kepentingan atribut antara guru SMP dan SMA. Hasil preferensi guru SMP dan SMA atribut yang memiliki tingkat kepentingan paling tinggi adalah gaya kepemimpinan. Dalam hal ini gaya kepemimpinan yang ada saat ini belum sesuai dengan yang diharapkan. Setelah itu diikuti dengan penugasan mengajar, tingkat kepentingan penugasan menempati posisi kedua karena tingkat kesulitan dan beban mengajar pada tingkat SMP dan SMA lebih sulit dibandingkan di SD. Kemudian menurut guru SMP dan SMA *reward* menempati posisi terakhir memberikan pengaruh lebih kecil dibandingkan atribut sebelumnya.

Sedangkan untuk guru SD yang memiliki tingkat kepentingan atribut paling tinggi adalah gaya kepemimpinan. Hal ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan saat ini belum sesuai dengan yang diharapkan. Gaya liberal yang terjadi saat ini menjadi suatu harapan untuk perubahan agar menjadi gaya kepemimpinan ke arah yang demokratis. Setelah gaya kepemimpinan menurut guru SD *reward* adalah hal terpenting kedua yang mampu meningkatkan kinerjanya. Baru setelah itu yang terakhir kinerja guru SD akan terpengaruh dengan jumlah penugasan yang diberikan kepadanya.

Perbedaan yang terakhir tingkat kepentingan untuk guru SMK yang memiliki tingkat kepentingan atribut paling tinggi adalah penugasan. Dimana untuk di SMK penugasan menjadi pilihan utama karena di SMK terdapat banyak sekali bidang studi dan bahkan setiap semesternya akan ada pergantian bidang studi. Tentunya mengajar di SMK berbeda dengan unit lainnya karena mengajar di SMK tidak hanya mengajarkan teori tetapi juga perlu mengajarkan aplikasi penerapan dan keterampilan. Hal ini lah yang membuat penugasan menjadi hal yang paling penting dalam penugasan mengajar. Setelah itu diikuti dengan gaya pemimpin yang mempengaruhi mereka dalam bekerja dan yang terakhir adalah *reward* yang menempati urutan terakhir dalam mempengaruhi kinerjanya.

Tabel 9. Perbandingan utilitas antara guru SD, SMP, SMA dan SMK

Atribut	Level Atribut	Guru SD	Guru SMP	Guru SMA	Guru SMK
		Utilitas	Utilitas	Utilitas	Utilitas
Gaya Kepemimpinan	Otoriter	-1.498	-0.710	-1.169	-0.830
	Demokratis	1.673	0.217	2.005	0.959
	Liberal	-0.175	-0.146	-0.836	-0.130
Penugasan	1 Bidang Studi	0.054	0.217	1.164	1.059
	2 Bidang Studi	0.025	0.096	-0.401	-0.307
	3 Bidang Studi	-0.079	-0.313	-0.763	-0.752
Reward	Promosi Jabatan	-0.727	-0.146	-0.488	-0.307
	Beasiswa	-0.422	-0.268	0.483	0.126
	Insentif	1.149	0.414	0.005	0.181

Sumber : Lampiran

Dari hasil analisis *tabel* perbandingan utilitas guru SD, SMP, SMA dan SMK terhadap gaya kepemimpinan, penugasan, dan *reward* dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Urutan utilitas guru SD untuk atribut gaya kepemimpinan adalah demokratis [1.673], liberal [-0.175], dan otoriter [-1.498]. Urutan utilitas atribut penugasan adalah mengajar 1 bidang studi [0.054], 2 bidang studi [0.025], 3 bidang studi [-0.079]. Urutan utilitas *reward* adalah insentif [1.149], Beasiswa [-0.422], dan Promosi jabatan [-0.727]. Dari hasil urutan di atas diperoleh kombinasi atribut yang optimal berdasarkan preferensi guru SD adalah gaya kepemimpinan demokratis, penugasan mengajar 1 bidang studi, dan reward yang diinginkan adalah insentif.
2. Urutan utilitas guru SMP untuk atribut gaya kepemimpinan adalah demokratis [0.217], liberal [-0.146], dan otoriter [-0.710]. Urutan utilitas atribut penugasan adalah mengajar 1 bidang studi [0.217], 2 bidang studi [0.096], 3 bidang studi [-0.313]. Urutan utilitas *reward* adalah insentif [0.414], Promosi jabatan [-0.146], dan Beasiswa [-0.268]. Dari hasil urutan di atas diperoleh kombinasi atribut yang optimal berdasarkan

preferensi guru SMP adalah gaya kepemimpinan demokratis, penugasan mengajar 1 bidang studi, dan reward yang diinginkan adalah insentif.

3. Urutan utilitas guru SMA untuk atribut gaya kepemimpinan adalah demokratis [2.005], liberal [-0.836] dan otoriter [-1.169]. Urutan utilitas atribut penugasan adalah mengajar 1 bidang studi [1.164], mengajar 2 bidang studi [-0.401] dan mengajar 3 bidang studi [-0.763]. Urutan utilitas *reward* adalah beasiswa [0.483], insentif [0.005] dan promosi jabatan [-0.488]. Dari hasil urutan di atas diperoleh kombinasi atribut yang optimal berdasarkan preferensi guru SMA adalah gaya kepemimpinan demokratis, penugasan mengajar 1 bidang studi dan reward yang diinginkan adalah beasiswa.
4. Urutan utilitas guru SMK untuk atribut gaya kepemimpinan adalah demokratis [0.959], liberal [-0.130] dan otoriter [-0.830]. Urutan utilitas atribut penugasan adalah mengajar 1 bidang studi [1.059], mengajar 2 bidang studi [-0.307], mengajar 3 bidang studi [-0.752]. Urutan utilitas *reward* adalah insentif [0.181], beasiswa [0.126] dan promosi jabatan [-0.307]. Dari hasil urutan di atas diperoleh kombinasi atribut optimal berdasarkan preferensi guru SMK adalah gaya kepemimpinan demokratis, penugasan mengajar 1 bidang studi dan rewardnya adalah insentif.

Dari hasil perbandingan utilitas di atas terdapat kesamaan kombinasi optimal preferensi guru SD, SMP, SMK sedangkan kombinasi optimal guru SMA terdapat perbedaan pada atribut *reward*. Dari ketiga kelompok guru di atas pilihan *reward* paling disukai adalah insentif namun berbeda dengan guru SMA yang lebih menyukai *reward* berupa beasiswa. Jika dilihat dari pilihan tersebut penulis melihat banyak guru di SMA yang menginginkan adanya beasiswa untuk melanjutkan ke jenjang pendidikannya yang lebih tinggi. Bisa dibayangkan bahwa saat ini untuk bekerja di dunia pendidikan tidak bisa dipungkiri bahwa pendidikan bagi guru itu sendiri sangatlah penting. Terlebih lagi untuk guru di SMA itu terhitung

banyak yang bekerja cukup lama dan kinerjanya pun sangat baik dan tidak diragukan. Hanya saja untuk melanjutkan pendidikannya mereka masih belum bisa karena terbentur oleh biaya pendidikan yang tidak sedikit. Sehingga *reward* berupa beasiswa malah menjadi pilihan utama untuk atribut *reward*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai preferensi guru terhadap gaya kepemimpinan, penugasan dan *reward* di Sekolah Buddhi penulis mengambil kesimpulan yaitu tingkat kepentingan atribut yang paling disukai oleh guru SD, guru SMP dan guru SMA adalah atribut gaya kepemimpinan. Sedangkan untuk guru SMK paling menyukai atribut penugasan.

Kombinasi level atribut yang optimal dari preferensi guru SD, SMP dan SMA adalah gaya kepemimpinan demokratis, penugasan mengajar 1 bidang studi, dan *reward* yang diinginkan adalah insentif. Kombinasi level atribut yang optimal dari preferensi guru SMA adalah gaya kepemimpinan demokratis, penugasan mengajar 1 bidang studi dan *reward* yang diinginkan adalah beasiswa. Hasil perbandingan preferensi guru terdapat kesamaan pada kombinasi optimal antara guru SD, SMP, SMK sedangkan kombinasi optimal guru SMA terdapat perbedaan pada atribut *reward*.

Kesimpulan ini sesuai dengan penelitian Qomarul Laily tahun 2009 yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja guru. Hal ini karena gaya kepemimpinan memberikan pengaruh kepada guru. Gaya kepemimpinan akan terlihat dari cara seseorang mengambil keputusan. Cara pengambilan keputusan itulah yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja guru.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil preferensi guru mengenai gaya kepemimpinan, penugasan dan *reward* dalam usaha meningkatkan kinerja guru di SD,SMP,SMA dan SMK Buddhi, maka perlu dijadikan masukan bagi manajemen sekolah untuk mengembangkan kinerja guru dengan memperhatikan beberapa faktor diantaranya adalah :

1. Melalui hal tersebut pihak manajemen lebih memperhatikan kepada peran pemimpin yang ada di sekolah khususnya di unit SD,SMP dan SMA. Untuk di ketiga unit ini atribut gaya kepemimpinan menjadi hal yang paling penting karena untuk saat ini gaya kepemimpinan yang ada belum memenuhi keinginan dari preferensi guru. Kemudian untuk unit SMK penulis berharap agar manajemen sekolah mampu mendesain pekerjaan dan bekerja sama dengan kurikulum untuk mengatur penugasan dalam hal mengajar khususnya pada unit SMK.
2. Dari kombinasi optimal yang didapat pada kesimpulan diatas penulis rasa sudah saatnya untuk pihak manajemen mampu mengembangkan kualitas sumberdaya manusia khususnya guru SD,SMP,SMA,dan SMK dimulai dari mengarahkan gaya kepemimpinan kepala sekolah agar cenderung lebih demokratis. Kemudian mendesain kembali pekerjaan agar kepala sekolah bersama kurikulum dapat menugaskan satu guru hanya mengajar 1 bidang studi saja. Kemudian pihak manajemen mulai membentuk suatu sistem *reward* kepada guru yang nantinya diberikan untuk guru yang mempunyai kinerja yang terbaik.
3. Adanya perbedaan jenis *reward* yang dipilih oleh guru ini menandakan bahwa tidak hanya reward dalam bentuk insentif saja tetapi *reward* dalam bentuk beasiswa sangat diperlukan untuk menunjang kreadibilitas seorang guru dan kemajuan dunia pendidikan. Maka peneliti juga berharap agar manajemen perlu memberikan *reward* dalam bentuk insentif juga memberikan beasiswa bagi guru yang mempunyai kinerja terbaik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisu, Edytus. 2008. *Hak Karyawan Atas Gaji & Pedoman Menghitung: Gaji Pokok, Uang Lembur, Gaji Sundulan, Insentif-Bonus-THR, Pajak Atas Gaji, Iuran Pensiun-Pesangon, Iuran Jamsostek/Dana Sehat*. Pranita Offset. Jakarta.
- Amrin, Novarino. 2006. *Penentuan Preferensi Karyawan terhadap Sistem Pembayaran Gaji Pokok, Tunjangan Karyawan, dan Kompensasi tidak langsung di PT Kymco Lippo Motor Indonesia*. Universitas Esa Unggul. Jakarta.
- Darlini, Nasution. 2006. *Pengembangan Jasa Pendidikan Berdasarkan Preferensi Maha murid pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Tirtayasa Banten*. Universitas INDONUSA Esa Unggul. Jakarta
- Davis, K dan Newstrom, J. W. 2004. *Human behavior at work: Organizational Behavior, Seventh Edition*. McGraw-Hill, Inc. Terjemahan *Perilaku dalam organisasi*. Edisi ketujuh. Erlangga. Jakarta.
- Fadila, Riski. 2009. *Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Danamon Cabang Utama*. Universitas Sumatera Utara. Medan
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Hair, J.F., R.E. Anderson, and R.L Tatham. 1998. *Multivariate Data Analisis; with readings*. Fifth Edition. Prentice Hall International. New Jersey
- Khairul, Muslim. 2008. *Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan politeknik negeri Lhokseumawe*. Universitas Sumatera Utara. Medan
- Malhotra K. Naresh, 2004, *Marketing Research: An Applied Orientation*, 11th ed, Person Educational International, New Jersey
- Mannulang, M, Amh. 2005. *Dasar-dasar manajemen*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- _____. 2006. *Manajemen Personalia*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.

- Mulyasa. 2007. *Menjadi guru professional menciptakan pembelajaran Kreatif dan menyenangkan*. PT Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Muniasih, Erny. 2008. *Winning Scholarship*. GagasMedia. Jakarta
- Qomarul,Laily.2009.*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru (Studi : Pada Sma Unggulan Hafszainul Hasan Bppt Genggong Pajarakan Probolinggo)*.Universitas Muhammadiyah Malang.Malang
- Qorib Al Muhtad. *Pengaruh Upah,2012 Reward dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Baituttamwil TAMZIS di Kabupaten Temanggung*.Universitas Muhamadiyah Magelang. Magelang
- Rivai,Veithzal. 2003.*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*.Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Santoso,Singgih.2002.*Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*. PT Elex Media Komputindo,Jakarta
- Sasmoko.2004.*Metode Penelitian*. Cetakan Kelima.UKI Press.Jakarta
- Siagian,S.P.2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- _____. 2010.*Teori dan Praktek Kepemimpinan*.PT RINEKA CIPTA. Jakarta.
- Soegoto, Eddy Soeryanto. 2009. *Enterpreneurship menjadi pebisnis ulung*. PT Elex Media Komputindo Kompas Gramedia. Jakarta.
- Soekarso, Sosro,A., Putong,I., Cecep,H. 2010.*Teori Kepemimpinan*.Mitra Wacana Media. Jakarta
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi* . CV ANDI OFFSET. Yogyakarta.
- Sugiyono.2007.*Statiistika untuk penelitian*.Alfabeta.Bandung
- Sutoyo, Agus.2000.*Kiat Sukses Prof Hembing*.PT Prestasi Insan Indonesia (PRESTASI).Jakarta.
- Terry, George R. 2008. *Guide to Management*. Terjemahan *Prinsip-Prinsip Manajemen*. PT Bumi Aksara.Jakarta.
- <http://back-stabber666.blogspot.com/2011/10/pentingnya-reward-and-punishment-dalam.html> diakses 18 Juli 2012

Lampiran 1:

**Kuesioner Preferensi Guru Berdasarkan Gaya Kepemimpinan,
Penugasan dan Reward di Sekolah Buddhi Tangerang**

No Responden : _____

KETERANGAN :- *Lingkari pilihan Anda, pilih (1) rating, dari 1 sampai dengan 10. Dengan ketentuan 1= sangat tidak disukai ; 10=sangat disukai.*

CONTOH :

Gaya Kepemimpinan	Otoriter
Penugasan	Mengajar Satu Bidang Studi
Penghargaan	Promosi jabatan
Rating	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Artinya : Responden paling menyukai Gaya kepemimpinan yang otoriter, mengajar dengan Satu bidang studi saja dan mendapat reward berupa Promosi jabatan.

No	Pertanyaan	
1	Gaya Kepemimpinan	Otoriter
	Penugasan	Mengajar Satu Bidang Studi
	Reward	Promosi Jabatan
	Rating	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	Gaya Kepemimpinan	Otoriter
	Penugasan	Mengajar Dua Bidang Studi
	Reward	Insentif
	Rating	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Gaya Kepemimpinan	Otoriter
	Penugasan	Mengajar Tiga Bidang Studi
	Reward	Beasiswa
	Rating	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	Gaya Kepemimpinan	Demokratis
	Penugasan	Mengajar Satu Bidang Studi
	Reward	Beasiswa
	Rating	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	Gaya Kepemimpinan	Demokratis
	Penugasan	Mengajar Dua Bidang Studi
	Reward	Promosi Jabatan
	Rating	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	Gaya Kepemimpinan	Demokratis
	Penugasan	Mengajar Tiga Bidang Studi
	Reward	Insentif
	Rating	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7	Gaya Kepemimpinan	Liberal
	Penugasan	Mengajar Satu Bidang Studi
	Reward	Insentif
	Rating	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8	Gaya Kepemimpinan	Liberal
	Penugasan	Mengajar Dua Bidang Studi
	Reward	Beasiswa
	Rating	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9	Gaya Kepemimpinan	Liberal
	Penugasan	Mengajar Tiga Bidang Studi
	Reward	Promosi Jabatan
	Rating	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lampiran 2:

Rekapitulasi hasil rating preferensi guru SD berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan, dan *reward*.

NO	PRO FIL1	PRO FIL2	PRO FIL3	PRO FIL4	PRO FIL5	PRO FIL6	PRO FIL7	PRO FIL8	PRO FIL9
1	5	4	4	8	6	10	7	5	4
2	4	4	4	10	6	8	7	7	4
3	8	7	6	10	7	6	7	6	5
4	7	8	7	9	8	8	7	7	7
5	6	6	5	9	7	10	8	8	7
6	6	6	4	8	8	10	8	6	6
7	4	4	4	9	7	10	8	7	7
8	7	8	9	8	9	10	8	9	9
9	2	4	2	5	7	10	7	10	2
10	2	5	3	7	8	10	8	6	5
11	3	5	3	4	6	9	5	3	1
12	5	6	5	7	7	7	10	10	10
13	6	7	5	6	5	9	8	7	5
14	8	9	7	7	7	8	7	6	6
15	4	5	2	10	8	7	4	3	3
16	6	8	2	8	8	10	4	3	3
17	1	1	1	9	7	7	10	9	7
18	9	10	8	8	9	10	7	7	7
19	5	5	3	6	6	10	8	6	6
20	1	6	3	7	8	10	8	5	3
21	5	6	6	7	7	7	10	10	10
22	6	6	6	9	9	10	1	1	1
23	8	10	7	9	8	10	9	8	9
24	8	10	7	9	8	10	9	8	8
25	3	7	5	8	8	10	5	1	1
26	2	6	5	7	6	10	8	7	6
27	2	4	1	6	8	10	7	5	5
28	3	5	2	6	7	10	8	6	5
29	2	5	1	7	6	10	7	5	6
30	5	7	4	8	7	9	8	6	7
31	2	7	3	8	6	10	6	4	5
32	1	2	1	6	7	10	6	5	3
33	3	5	3	7	8	10	9	6	6
34	1	6	4	8	6	10	7	5	4
35	3	7	6	8	7	10	8	2	5
	153	211	148	268	252	325	254	209	188
	4.37	6.03	4.23	7.66	7.20	9.29	7.26	5.97	5.37

Lampiran 3:

Rekapitulasi hasil rating preferensi guru SMP berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan, dan *reward*.

NO	PRO FIL1	PRO FIL2	PRO FIL3	PRO FIL4	PRO FIL5	PRO FIL6	PRO FIL7	PRO FIL8	PRO FIL9
1	6	7	7	6	7	7	8	8	8
2	5	6	7	6	7	7	8	8	8
3	8	9	6	10	8	10	8	7	6
4	8	9	6	10	8	10	8	7	6
5	7	9	8	6	9	8	8	8	10
6	5	8	7	7	6	8	7	8	7
7	8	9	5	10	9	10	8	6	6
8	9	7	5	10	9	10	8	6	6
9	8	9	6	10	8	10	8	7	6
10	6	8	5	8	6	7	8	7	7
11	8	9	9	7	9	8	8	8	8
12	9	9	8	9	6	7	5	8	7
13	8	6	8	6	8	7	9	8	5
14	8	10	6	8	6	6	8	6	8
15	8	9	6	10	8	10	8	7	6
16	9	5	8	5	7	4	8	6	5
17	8	8	9	6	7	5	6	8	6
18	5	8	5	4	7	6	9	3	8
19	8	8	6	7	8	6	8	6	7
20	7	8	8	6	6	8	5	8	10
21	8	5	1	7	3	6	6	7	2
22	7	7	7	9	9	10	9	9	9
	163	173	143	167	161	170	168	156	151
	7.41	7.86	6.50	7.59	7.32	7.73	7.64	7.09	6.86

Lampiran 4 :

Rekapitulasi hasil rating preferensi guru SMA berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan, dan *reward*.

NO	PRO FIL1	PRO FIL2	PRO FIL3	PRO FIL4	PRO FIL5	PRO FIL6	PRO FIL7	PRO FIL8	PRO FIL9
1	1	1	2	7	6	6	6	5	4
2	1	1	1	10	7	10	2	2	3
3	5	6	6	10	7	7	6	6	6
4	1	3	1	8	6	5	6	2	1
5	10	4	1	10	1	6	1	4	1
6	6	5	5	10	6	6	7	6	5
7	6	5	5	10	7	6	6	5	4
8	6	6	5	10	7	6	6	5	6
9	6	6	6	7	7	7	8	8	8
10	5	3	1	10	5	3	5	2	1
11	5	3	1	10	5	3	5	2	1
12	4	5	6	8	6	7	3	4	5
13	2	2	3	8	7	7	6	5	4
14	2	2	2	10	6	10	5	3	4
15	4	6	6	10	7	7	6	5	5
16	1	4	1	9	6	5	8	3	2
17	6	5	5	10	7	6	6	5	4
18	6	4	2	10	6	4	6	2	1
19	4	5	7	9	7	8	3	4	5
20	7	6	6	10	6	6	8	7	6
21	3	5	5	9	6	7	3	5	4
22	4	4	2	10	6	5	5	2	1
23	5	3	2	9	6	3	5	2	1
	100	94	81	214	140	140	122	94	82
	4.35	4.09	3.52	9.30	6.09	6.09	5.30	4.09	3.57

Lampiran 5 :

Rekapitulasi hasil rating preferensi guru SMK berdasarkan gaya kepemimpinan, penugasan, dan *reward*.

No	PRO FIL1	PRO FIL2	PRO FIL3	PRO FIL4	PRO FIL5	PRO FIL6	PRO FIL7	PRO FIL8	PRO FIL9
1	5	5	5	9	6	7	8	6	6
2	7	6	5	10	8	6	10	8	6
3	9	10	9	9	10	10	9	10	9
4	8	6	6	9	8	6	7	5	5
5	10	1	1	10	1	1	10	1	1
6	3	3	2	8	6	3	7	6	5
7	6	6	5	10	7	6	5	6	5
8	2	5	1	8	5	8	8	6	4
9	5	1	7	10	9	10	10	5	6
10	7	7	6	10	9	8	7	4	7
11	7	7	6	10	9	8	7	4	7
12	8	6	7	8	6	7	7	6	5
13	6	7	5	7	6	8	6	8	6
14	8	7	5	7	8	6	7	6	8
15	7	10	6	10	8	6	6	7	8
16	4	10	6	8	5	10	10	8	5
17	8	9	8	9	10	10	9	10	9
18	8	6	5	10	7	6	10	8	6
19	7	5	5	8	5	4	8	6	5
20	4	5	5	9	7	5	7	5	4
21	8	7	7	9	7	6	8	6	6
22	9	3	2	10	4	3	9	5	3
23	9	9	9	6	6	3	8	7	5
24	5	5	4	9	6	5	4	5	4
25	3	6	2	9	6	9	8	6	4
26	6	2	6	9	8	9	9	6	7
27	6	6	5	9	7	5	8	5	7
28	6	6	5	9	8	7	8	5	7
29	3	5	6	8	9	10	9	7	5
30	1	2	2	9	6	7	1	1	1
	185	173	153	266	207	199	230	178	166
	6.17	5.77	5.10	8.87	6.90	6.63	7.67	5.93	5.53

Lampiran 6:

Hasil analisis *conjoint* guru SD

Overall Statistics

Utilities

		Utility Estimate	Std. Error
GAYA	Otoriter	-1.498	.129
	Demokratis	1.673	.129
	Liberal	-.175	.129
PENUGASAN	Satu Bidang Studi	.054	.129
	Dua Bidang Studi	.025	.129
	Tiga Bidang Studi	-.079	.129
REWARD	Promosi	-.727	.129
	Beasiswa	-.422	.129
	Insentif	1.149	.129
(Constant)		6.375	.091

Importance Values

GAYA	54.553
PENUGASAN	13.380
REWARD	32.067

Averaged
Importance Score

Correlations^a

	Value	Sig.
Pearson's R	.996	.000
Kendall's tau	.944	.000

a. Correlations between
observed and estimated
preferences

Lampiran 7:

Hasil analisis *conjoint* guru SMP

Overall Statistics

Utilities

		Utility Estimate	Std. Error
GAYA	Otoriter	-.071	.125
	Demokratis	.217	.125
	Liberal	-.146	.125
PENUGASAN	Satu Bidang Studi	.217	.125
	Dua Bidang Studi	.096	.125
	Tiga Bidang Studi	-.313	.125
REWARD	Promosi	-.146	.125
	Beasiswa	-.268	.125
	Insentif	.414	.125
(Constant)		7.328	.088

Importance Values

GAYA	37.445
PENUGASAN	32.474
REWARD	30.080

Averaged
Importance Score

Correlations^a

	Value	Sig.
Pearson's R	.955	.000
Kendall's tau	.817	.001

a. Correlations between
observed and estimated
preferences

Lampiran 8:

Hasil *Conjoint* guru SMA

Overall Statistics

Utilities

		Utility Estimate	Std. Error
GAYA	Otoriter	-1.169	.356
	Demokratis	2.005	.356
	Liberal	-.836	.356
PENUGASAN	Satu Bidang Studi	1.164	.356
	Dua Bidang Studi	-.401	.356
	Tiga Bidang Studi	-.763	.356
REWARD	Promosi	-.488	.356
	Beasiswa	.483	.356
	Insentif	.005	.356
(Constant)		5.155	.252

Importance Values

GAYA	52.534
PENUGASAN	30.451
REWARD	17.015

Averaged
Importance Score

Correlations^a

	Value	Sig.
Pearson's R	.979	.000
Kendall's tau	.857	.001

a. Correlations between
observed and estimated
preferences

Lampiran 9:

Hasil Conjoint guru SMK

Overall Statistics

Utilities

		Utility Estimate	Std. Error
GAYA	Otoriter	-.830	.198
	Demokratis	.959	.198
	Liberal	-.130	.198
PENUGASAN	Satu Bidang Studi	1.059	.198
	Dua Bidang Studi	-.307	.198
	Tiga Bidang Studi	-.752	.198
REWARD	Promosi	-.307	.198
	Beasiswa	.126	.198
	Insentif	.181	.198
(Constant)		6.507	.140

Importance Values

GAYA	39.219
PENUGASAN	40.121
REWARD	20.660

Averaged
Importance Score

Correlations^a

	Value	Sig.
Pearson's R	.984	.000
Kendall's tau	.944	.000

a. Correlations between
observed and estimated
preferences