

Persepsi Guru SMAK BPK PENABUR JAKARTA terhadap Kepemimpinan, Komunikasi dan Kerjasama

Jhon Salmar Saragih^{*)}

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi guru SMA BPK PENABUR Jakarta terhadap kepemimpinan, komunikasi dan kerjasama. Masalah yang diajukan adalah: (1). Apakah ada perbedaan pada kelompok usia terhadap kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama guru SMA BPK PENABUR Jakarta; (2). Apakah ada perbedaan pada kelompok masa kerja terhadap kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama guru SMA BPK PENABUR Jakarta; dan (3). Apakah ada perbedaan pada kelompok lokasi terhadap kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama guru SMA BPK PENABUR Jakarta. Setelah dilakukan penelitian kepada 77 responden, diperoleh hasil sebagai berikut: Pertama, tidak ada perbedaan dalam kelompok usia terhadap kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama. Kedua, tidak ada perbedaan pada masa kerja terhadap kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama, kecuali pada masa kerja 0- 2 tahun dengan 3-5 tahun, 6- 10 tahun dan > 11 tahun khusus pada kepemimpinan transformasional. Ketiga, tidak ada perbedaan kepemimpinan transformasional untuk tiap lokasi kecuali pada lokasi Pintu Air dengan Gunung Sahari, Kelapa Gading dan Tanjung Duren. Keempat, tidak ada perbedaan antara lokasi dalam kepemimpinan transaksional kecuali antara Pintu Air dengan enam lokasi lainnya. Kelima, tidak ada perbedaan antar lokasi dalam hal komunikasi kecuali lokasi Pintu Air dan Gunung Sahari (Gunsa), Kelapa Gading, Tanjung Duren, dan Sunrise. Keenam, tidak ada perbedaan antara lokasi dalam hal kerjasama kecuali lokasi Pintu Air dengan keenam lokasi lainnya.

Kata kunci : Kepemimpinan, komunikasi, kerjasama, peningkatan kinerja.

This research was conducted to know the perception of the teachers of SMA BPK PENABUR Jakarta to leadership, communications and cooperation. The problems raised are: (1). Are there differences at group of age to leadership, communications, and cooperation of the teachers; (2). Are there differences at group of year of service to leadership, communications, and cooperation of the teachers; and (3). Are there differences at group of location to leadership, communications, and cooperation of the teachers. After collecting data from 77 responders, the research concludes as follows: Firstly, there is no difference in group of age to leadership, communications, and cooperation. Second, there is no difference of during job(activity to leadership, communications, and cooperation, except to of year of service 0 - 2 years with 3-5 years, 6 -10 years and > special 11 years at leadership transformational. Third, there is no leadership difference of transformational for every location except to location of Pintu Air with Gunung Sahari, Kelapa Gading and Tanjung Duren. Fourth, there is no difference among the locations in leadership of transactional except between Pintu Air to six other locations. Fifth, there is no difference among the locations in the case of communications except the locations of Pintu Air and Gunung Sahari (Gunsa), Kelapa Gading, Tanjung Duren, and Sunrise. Sixth, there is no difference among the locations in the case of cooperation except the location of Pintu Air to the six other locations.

^{*)} Guru SMAK 2 BPK PENABUR Jakarta

Pendahuluan

Globalisasi yang terjadi belakangan ini telah memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi. Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat dan memusatkan perhatiannya pada pelanggan. Globalisasi juga dapat memunculkan bahaya sekaligus kesempatan bagi organisasi (Lasmahadi, 2002).

Dalam keadaan seperti ini peran sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang diandalkan baik oleh pimpinan puncak maupun manajer lini atau karyawan tingkat bawah. Hal ini sejalan dengan Stone yang dikutip Lasmahadi (2002) yang mengatakan bahwa para manajer SDM saat ini berada dalam tekanan yang tinggi untuk menjadi mitra bisnis strategis, yaitu berperan dalam membantu organisasi untuk memberi tanggapan terhadap tantangan-tantangan yang berkaitan dengan *downsizing*, restrukturisasi dan persaingan global dengan memberikan kontribusi yang bernilai tambah bagi keberhasilan organisasi/bisnis.

Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Mengingat perubahan dan peningkatan peranan sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi maka pengelolaan SDM perlu mendapat dukungan manajemen puncak. Pemimpin harus dapat memobilisasi sebuah tim, proses pekerjaan harus dapat dikembangkan dan proses sumber daya manusia harus menjadi fokus utama.

Pengelolaan sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia tidak hanya terbatas pada operasional namun juga meliputi tingkatan manajerial. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten dalam bidang dan tugasnya maka perlu dikembangkan antara lain kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama. Kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama dan sangatlah perlu dimiliki setiap individu khususnya karyawan. Demikian juga

dengan adanya jiwa kepemimpinan yang dimiliki karyawan diharapkan tanggungjawab semakin nyata. Dengan adanya komunikasi relasi antar sesama karyawan dan dengan atasan terjaga dengan baik. Melalui kerjasama diharapkan akan menghasilkan produk atau output yang lebih berkualitas.

Kalau diperhatikan secara seksama indikator penilaian kerja BPK PENABUR cenderung menilai jabatan yang diemban seseorang seperti tugas sebagai wali kelas, penanggungjawab lab, koordinator piket, pembimbing siswa, supervisor, penguji juri/wasit, pembuat buku, pembuat sinopsis, dan sebagainya. Padahal jabatan di atas hanya dimiliki sebagian kecil guru sedangkan guru-guru lain tidak punya kesempatan untuk mendapatkan nilai di bidang itu. Demikian juga kepemimpinan, komunikasi dan kerjasama hanya mendapat porsi 17,7% dari seluruh penilaian. Artinya bobot untuk kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama hanya mendapat porsi kecil dalam penilaian kinerja.

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian dan kenyataan yang terjadi di BPK PENABUR Jakarta, kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama perlu dikembangkan. Dengan pengembangan pada bagian ini kinerja diharapkan dapat meningkat baik dalam proses maupun output. Karena itu kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama merupakan hal yang penting dimiliki seorang guru, untuk itu penulis perlu membahas lebih lanjut dalam suatu penelitian tentang "Persepsi Guru SMA BPK PENABUR Jakarta Terhadap Kepemimpinan, Komunikasi, dan Kerjasama.

Masalah

Kemampuan kerja pegawai di sebuah organisasi dapat dipengaruhi berbagai faktor antara lain: kompetensi individu seperti diklat dan pengalaman, dukungan organisasi seperti kompensasi atau gaji dan sarana prasarana, serta dukungan manajemen berbentuk pengembangan kemampuan teknis dalam kepemimpinan, komunikasi dan sebagainya (Simanjuntak, 2005). Bahkan dalam beberapa kasus, pegawai yang sudah berpengalaman dan terlatih dan gaji yang tinggi bisa mengalami penurunan kinerja karena faktor eksternal dan internal.

Penulis membatasi penelitian pada aspek kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama dengan rumusan masalah:

1. Apakah ada perbedaan pada kelompok usia terhadap kepemimpinan komunikasi, dan kerjasama guru SMA BPK PENABUR Jakarta?
2. Apakah ada perbedaan pada kelompok masa kerja terhadap kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama guru SMA BPK PENABUR Jakarta?
3. Apakah ada perbedaan pada kelompok lokasi terhadap kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama guru SMA BPK PENABUR Jakarta?

Kajian Teoretis

1. Kepemimpinan

Wijaya (2005) mengatakan bahwa kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Kegiatan tersebut dapat dilakukan melalui suatu karya, seperti buku, lukisan dan sebagainya, atau melalui kontak personal secara tatap muka. Faktor penting dalam kepemimpinan, yakni dalam mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain adalah tujuan dan rencana. Namun, bukan berarti bahwa kepemimpinan selalu merupakan kegiatan yang direncanakan dan dilakukan dengan sengaja, sering kali juga kepemimpinan berlangsung secara spontan.

Lucky (2000) mengatakan bahwa kepemimpinan di masa akan datang cenderung mengarah pada *learning organization*, yang dapat mengantisipasi perubahan dan keanekaragaman *knowledge*, *skill* dan *ability* sumber daya manusia, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Kesuksesan perusahaan di kompetensi global ditentukan oleh kecepatan perusahaan untuk berubah sesuai dengan lingkungan bisnisnya. Gaya kepemimpinan yang dianggap sesuai adalah kepemimpinan transformasional dan transaksional.

2. Kepemimpinan Transformasional

Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti orang yang dapat memberikan inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara

dan energi yang baik untuk mencapai sesuatu tujuan baik yang besar (Wijaya, 2005). Bekerjasama dengan seorang pemimpin transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga karena pemimpin transformasional biasanya akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap segala hal dan pekerjaan tanpa kita menyadarinya.

Pemimpin transformasional akan memulai segala sesuatu dengan visi yang merupakan pandangan dan harapan ke depan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikutnya. Mungkin saja bahwa sebuah visi ini dikembangkan oleh para pemimpin itu sendiri atau visi tersebut memang sudah ada secara kelembagaan yang telah dirumuskan oleh para pendahulu sebelumnya dan memang masih sah dan selaras dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan pada saat sekarang.

Menurut Burns yang dikutip Muksin Wijaya (2005) kepemimpinan transformasional diartikan sebagai: "...*transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation*". Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya.

Wijaya (2005) juga mengutip Bass bahwa pemimpin transformasional dapat memberikan dampak atau pengaruh kepada para pengikutnya sehingga terbentuk rasa percaya, rasa kagum, dan rasa segan. Dengan bahasa sederhana kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan dan dipahami sebagai kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

Agustina (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin mampu membangkitkan dan memotivasi karyawan untuk dapat berkembang dan mencapai kinerja atau tingkat yang lebih tinggi sehingga mampu mencapai lebih dari yang mereka perkirakan sebelumnya. Dalam kepemimpinan transformasional pada umumnya karyawan tidak melihat pemimpin namun sebagai seseorang yang dapat dijadikan figur, simbol

keberhasilan, dapat membangkitkan rasa optimis dan dapat memberi inspirasi pada bawahan

Dengan mengutip Bass dan Silin, Iksan (2005) menyatakan kepemimpinan transformasional terdiri atas empat komponen:

a. Kharisma

Kharisma merupakan komponen penting dalam konsep kepemimpinan transformasional. Sedikit yang bisa dipakai untuk menggambarkan sosok pemimpin kharismatik, yang memperoleh perasaan cinta dari anak buah, bahkan bawahan merasa percaya diri dan saling mempercayai di bawah seorang pemimpin yang kharismatik. Bagi seorang pemimpin kharismatik, bawahan menerima pemimpinnya sebagai model yang diinginkan setiap saat, tumbuh antusiasme kerja anak buah, mampu membuat anak buah bekerja lebih lama dengan senang hati. Skala kharisma kepemimpinan transformasional mendeskripsikan sejauhmana pemimpin menciptakan antusiasme anak buah, mampu membedakan hal-hal yang benar-benar penting, serta membangkitkan perasaan mengemban misi terhadap organisasi. Melalui kharisma, pemimpin mengilhami loyalitas dan ketekunan, menanamkan kebanggaan dan kesetiaan selain membangkitkan rasa hormat.

b. Perhatian secara individual

Dalam kepemimpinan transformasional, penyamarataan perbedaan individu tidak memperoleh tempatnya. Setiap pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individual sebagaimana tidak bisa disamaratakan karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda.

c. Stimulasi intelektual

Dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin melakukan stimulasi-stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini antara lain kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, menafsirkan dan mengelaborasi simbol yang muncul dalam kehidupan, dan mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara benar. Pendek kata, bawahan dikondisikan pada situasi untuk selalu bertanya pada diri sendiri dan mengembangkan kemampuan pemecahan masalah secara bebas.

Mujiasih (2003) yang mengutip Bass, menyebutkan satu tambahan sebagai ciri kepemimpinan transformasional yaitu inspirasional.

d. Inspirasional

Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

Pemimpin transformasional harus dapat berperan banyak di dalam menstimulasi orang-orang yang terlibat agar menjadi lebih kreatif dan inovatif di samping dia juga merupakan seorang pendengar yang baik (Muksin Wijaya, 2005).

3. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah tipe yang lebih menekankan penggunaan wewenang yang dipunyai. Kepemimpinan transaksional lebih banyak menggunakan kekuasaan untuk menghukum bawahan bila yang bersangkutan tidak dapat melaksanakan tugas yang diperintahkannya, dan menggunakan kewenangan untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang dapat melaksanakan tugas dengan baik. Pimpinan yang feodal dan birokratis hanya mau mendengar hal-hal yang ingin mereka dengarkan. Hal-hal yang seharusnya diketahui, justru tidak didengarkan. Maka, bawahan yang disukai adalah bawahan yang ABS (asal bapak senang).

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang lebih menekankan pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran (*exchange*). Karyawan memperoleh imbalan segera (*immediately*) dan nyata (*tangible*) apabila memenuhi perintah pemimpin. Sanaky (2003) dengan mengutip Burns mengemukakan, pemimpin transaksional memotivasi bawahannya melalui pemberian imbalan (*contingent reward*) dan manajemen melalui eksepsi (*management by exception*). Dengan demikian, secara rinci dapat dijelaskan bahwa seorang pemimpin transaksional memiliki karakteristik sebagai berikut.

a. *Contingen Reward* (imbalan kontijen) artinya kontrak pertukaran imbalan atau usaha menjanjikan imbalan atas usaha

- menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik dan menghargai prestasi kerja.
- b. *Management by exception* (aktif) artinya mengawasi dan mencermati penyimpangan dari berbagai aturan dan standar dan melakukan tindakan perbaikan.
 - c. *Management by exception* (pasif) artinya melakukan intervensi hanya bila standar tidak terpenuhi.
 - d. *Laissez faire*, artinya melepaskan tanggungjawab dan menghindari pengambilan keputusan.
 - e. Meningkatkan rasa tanggungjawab terhadap semua pegawai.
 - f. Menimbulkan saling pengertian di antara para pegawai dan saling menghargai dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.
 - g. Meningkatkan kerja sama (*teamwork*) di antara para pegawai.
 - h. Meningkatkan semangat kerja di kalangan pegawai.

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami sebab komunikasi yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, hubungan komunikasi yang terbuka harus diciptakan dalam organisasi.

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan, dari satu orang ke orang lain. Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi suatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara karyawan dan atasan dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda.

Komunikasi digunakan untuk menyampaikan informasi. Apabila seseorang berkomunikasi dengan orang lain sebenarnya ia menyampaikan informasi. Orang yang menerima informasi akan memberikan reaksi atau respon sehingga terjalinlah hubungan interaksi antara kedua orang tersebut.

Komunikasi diperlukan agar karyawan mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya. Hal ini berarti karyawan mengetahui posisinya dalam organisasi. Jadi, mekanisme komunikasi dapat membuat keterpaduan perilaku setiap karyawan dalam kelompoknya agar mencapai satu tujuan.

Dengan demikian proses komunikasi pada hakekatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh komunikator kepada komunikan. Proses komunikasi yang ideal menurut Tjiptono (2001) memiliki beberapa ciri, yaitu sebagai berikut.

- a. Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara:
 - 1) para bawahan dengan atasan,
 - 2) bawahan dengan bawahan,
 - 3) atasan dengan atasan, dan
 - 4) pegawai dengan kantor
- b. Meningkatkan kegairahan bekerja para pegawai.
- c. Meningkatkan moral dan disiplin yang tinggi para pegawai.
- d. Dengan mengadakan komunikasi semua jajaran pimpinan dapat mengetahui keadaan bidang yang menjadi tugasnya, sehingga akan berlangsung pengendalian operasional yang efisien.
- a. Bisa menghasilkan efektifitas lebih besar.
- b. Dapat menempatkan orang-orang pada posisi yang seharusnya (*the right man on the right place*).

- c. Mampu meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan komitmen setiap organisasi.
- d. Dapat menghasilkan hubungan dan saling pengertian yang lebih baik antara atasan dan bawahan, antar rekan kerja, serta antara orang-orang dalam organisasi dan di luar organisasi.
- e. Mampu membantu setiap individu dalam organisasi untuk memahami perlunya perubahan, yaitu berkenaan bagaimana mengelola perubahan tersebut dan bagaimana mengurangi penolakan terhadap perubahan.

Menurut Wursanto (2000) ada dua jenis komunikasi yang perlu dikembangkan.

- a. Komunikasi formal.
Komunikasi formal adalah komunikasi yang terjadi antara para anggota organisasi, yang secara tegas telah diatur dan telah ditentukan dalam struktur organisasi.
- b. Komunikasi informal.
Komunikasi informal adalah komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi, tetapi tidak direncanakan atau tidak ditentukan dalam struktur organisasi. Komunikasi ini merupakan komunikasi yang tidak mendapat pengakuan resmi. Namun komunikasi informal ini sangat efektif dalam meningkatkan kinerja.

5. Kerjasama

Suatu pekerjaan jika dikerjakan seseorang terasa sangat berat, namun jika dikerjakan secara bersama-sama, pekerjaan itu terasa mudah dan cepat selesai. Hal ini dimungkinkan karena ada energi yang digabung dan akan menghasilkan hasil yang lebih baik.

Rivai (2005) mengatakan sinergi merupakan interaksi antara dua individu dan dengan menggabungkan usaha akan memberikan dampak yang lebih besar dibandingkan dengan berdiri sendiri. Melalui hubungan yang bersinergi kebersamaan individu dalam bekerja sama menuju tujuan yang umum secara terus menerus menyediakan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang bagi kedua partisipan sama dengan perusahaan mereka.

Kutipan di atas mengatakan bahwa kerjasama itu sangat penting. Bekerjasama adalah suatu proses kelompok yang disokong oleh anggota-anggota kelompok, dan ada ketergantungan satu dengan yang lain untuk

mencapai suatu tujuan yang disepakati. Organisasi atau kantor adalah tempat yang baik sekali untuk membangun kemahiran kelompok yang pada gilirannya memperlancar tugas-tugas bersama.

Kerjasama kelompok dapat didefinisikan sebagai kumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan. Kumpulan individu tersebut memiliki aturan dan mekanisme kerja yang jelas serta saling tergantung antara satu dengan yang lain (Papu, 2000)

Kerjasama kelompok merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam perusahaan. Pemahaman mengenai kerjasama kelompok tergantung beberapa aspek diantaranya aspek individual yang mampu mempengaruhi kinerja tim dalam mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien bagi perusahaan.

Kerjasama kelompok merupakan sarana yang sangat baik dalam menggabungkan berbagai talenta dan dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan. Selain itu keterampilan dan pengetahuan yang beranekaragam yang dimiliki oleh anggota kelompok juga merupakan nilai tambah yang membuat kerja sama lebih menguntungkan jika dibandingkan seorang individu yang brilian sekalipun.

Sebuah kerjasama kelompok dapat dilihat sebagai suatu unit yang mengatur dirinya sendiri. Rentangan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki anggota dan *self monitoring* yang ditunjukkan oleh masing-masing anggota memungkinkannya untuk diberikan suatu tugas dan tanggungjawab. Bahkan, ketika suatu masalah dapat diputuskan oleh satu orang saja dalam kelompok akan memberikan beberapa keuntungan. Keuntungan tersebut adalah: pertama, keputusan yang dibuat secara bersama-sama akan meningkatkan motivasi kelompok dalam pelaksanaannya. Kedua, keputusan bersama akan lebih mudah dipahami oleh kelompok dibandingkan jika hanya mengandalkan keputusan dari satu orang saja.

Bila dilihat dari perspektif individu, dengan masuknya ia ke dalam suatu kelompok maka hal tersebut akan menambah semangat juang/ motivasi untuk mencapai suatu prestasi yang mungkin tidak akan pernah dapat dicapai seorang diri oleh individu tersebut. Hal ini dapat

terjadi karena kelompok mendorong setiap anggotanya untuk memiliki wewenang dan tanggung jawab sehingga meningkatkan harga diri setiap orang.

Kerjasama kelompok selalu membahas proses dan hasil karya dalam tim, yang meliputi tentang bagaimana sekelompok orang yang memiliki pendidikan, nilai dan kepribadian yang berbeda berinteraksi dan bersama-sama menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan. Robbins (2002) mengingatkan, suatu tim kerja akan menghasilkan sinergi yang positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha individu memberikan tingkat kinerja yang lebih besar dari pada jumlah input individu tersebut. Penggunaan tim yang ekstensif menciptakan potensi bagi suatu organisasi untuk menghasilkan *output* yang lebih besar dengan tidak ada peningkatan dalam *input*.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kerjasama kelompok yang terkoordinasi akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan, dengan mengutamakan kepentingan bersama/ organisasi.

Kerangka Berpikir

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain untuk bekerja lebih baik, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin kerja yang tinggi. Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan. Pemimpin harus mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha yang kooperatif dalam kehidupan organisasi. Selain itu, pemimpin dapat memberikan rangsangan agar karyawan menyukai pekerjaan dan bisa menumbuhkan atau mendorong kinerja karyawan.

Komunikasi merupakan salah satu faktor untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi. Komunikasi yang baik dan lancar akan mempengaruhi suasana kerja dan pada gilirannya peningkatan kinerja. Memperbaiki komunikasi berarti memperbaiki kinerja organisasi. Hal ini didasari bahwa hampir semua pekerjaan di dalam organisasi saling berhubungan. Kurang baiknya kinerja di bagian lain akan berpengaruh negatif pada bagian lain

pula. Komunikasi meningkatkan keharmonisan kerja dalam organisasi. Sebaliknya, komunikasi terganggu maka koordinasipun terganggu akibatnya terjadi disharmonisasi dan pada akhirnya akan berpengaruh kepada kinerja.

Kerja kelompok (*team work*) merupakan sebuah grup yang terdiri dari orang per orang untuk berkumpul untuk menggabungkan kemampuan dan ketrampilan mereka dan bersama-sama untuk mencapai tujuan. Keeratan hubungan tim kerja sangat besar artinya untuk rangkaian pekerjaan yang memerlukan kerjasama tim yang tinggi. Tingkat keeratan hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan identitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Hubungan kerjasama di antara para karyawan dalam melakukan pekerjaan baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama mempunyai dampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan sebagai ujung tombak dan implementasi program kerja dari manajemen puncak perlu mempunyai ketiga hal tersebut untuk menunjang keberhasilan pekerjaan.

Hipotesis

Hipotesis 1

Ha : Ada perbedaan kepemimpinan transformasional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok usia.

Ho: Tidak ada perbedaan kepemimpinan transformasional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok usia.

Hipotesis 2

Ha : Ada perbedaan kepemimpinan transformasional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok masa kerja.

Ho: Tidak ada perbedaan kepemimpinan transformasional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok masa kerja.

Hipotesis 3

Ha : Ada perbedaan kepemimpinan transformasional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok lokasi.

Ho: Tidak ada perbedaan kepemimpinan transformasional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok lokasi.

Hipotesis 4

Ha : Ada perbedaan kepemimpinan transaksional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok usia.

Ho: Tidak ada perbedaan kepemimpinan transaksional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok usia.

Hipotesis 5

Ha : Ada perbedaan kepemimpinan transaksional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok masa kerja.

Ho: Tidak ada perbedaan kepemimpinan transaksional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok masa kerja.

Hipotesis 6

Ha : Ada perbedaan kepemimpinan transaksional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok lokasi.

Ho: Tidak ada perbedaan kepemimpinan transaksional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok lokasi.

Hipotesis 7

Ha : Ada perbedaan komunikasi guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok usia.

Ho: Tidak ada perbedaan komunikasi guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok usia.

Hipotesis 8

Ha : Ada perbedaan komunikasi guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok masa kerja.

Ho: Tidak ada perbedaan komunikasi guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok masa kerja.

Hipotesis 9

Ha : Ada perbedaan komunikasi guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok lokasi.

Ho: Tidak ada perbedaan komunikasi guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok lokasi.

Hipotesis 10

Ha : Ada perbedaan kerjasama guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok usia.

Ho: Tidak ada perbedaan kerjasama guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok usia.

Hipotesis 11

Ha : Ada perbedaan kerjasama guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok masa kerja.

Ho: Tidak ada perbedaan kerjasama guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada masa kerja.

Hipotesis 12

Ha : Ada perbedaan kerjasama guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok lokasi.

Ho: Tidak ada perbedaan kerjasama guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok lokasi.

Metodologi Penelitian

1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan tingkat eksplanasi, adalah tingkat penjelasan, yaitu bagaimana variabel-variabel yang diteliti itu akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul (Sugiyono : 2004). Seluruh data yang diperoleh akan diproses dan diolah dengan suatu analisis kuantitatif.

2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi untuk penelitian ini adalah guru SMA BPK PENABUR Jakarta yang tersebar di 7 sekolah berjumlah 325 orang. Untuk mendapat minimum sampel penelitian digunakan rumus Slovin yang dikutip Suliyanto (2007) dengan rumus $n = N / (1 + Ne^2)$. n = jumlah sampel, N = jumlah populasi, e = tingkat kesalahan 10% sehingga $n = 325 / (1 + 325 (0,1)^2) = 76,47$ dibulatkan 77 orang

Untuk mengambil jumlah sampel dari tiap sekolah dilakukan perhitungan secara proporsional sehingga SMAK 1 berjumlah 17 orang, SMAK 2 sejumlah 10 orang, SMAK 3 sejumlah 12 orang, SMAK 4 sejumlah 9 orang, SMAK 5 sejumlah 12 orang, SMAK GS 8 orang, SMAK 7 sejumlah 9 orang.

Teknik *sampling* yang digunakan adalah *cluster sampling* artinya dengan cara pengambilan sampel berdasarkan gugus. Setiap gugus boleh mengandung unsur yang karakteristiknya berbeda-beda atau heterogen. *Cluster Sampling* termasuk dalam *probability sampling*. Dari populasi yang ada, akan dibagi ke dalam *cluster* berdasarkan masa kerja 0-2 tahun, 3 - 5 tahun, 6 - 10 tahun, dan >11 tahun. Pengambilan *sample* dilakukan terhadap *cluster*. Pada *cluster* tersebut akan dilakukan *simple random sampling*.

3. Lokasi dan Waktu Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan di BPK PENABUR Jakarta berlokasi di 7 sekolah SMA. Dua sekolah di Jakarta Pusat, satu sekolah di Jakarta Timur, satu sekolah di Jakarta Utara, dua

sekolah di Jakarta Barat dan satu sekolah di Gading Serpong. Penelitian dilakukan pada bulan Juli – November 2006.

4. Variabel Penelitian

Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini ada 4 variabel yang terdiri atas kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, komunikasi dan kerjasama.

5. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner. Kuesioner disusun berdasarkan teori, dimensi dan indikator yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, komunikasi dan kerjasama. Kuesioner ditujukan untuk mendapatkan data kuantitatif tentang variabel-variabel kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama. Seluruh variabel independen akan menggunakan skala Likert skala 1 sampai 4.

6. Validitas Instrumen Penelitian

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur (Sugiyono, 2004).

Cara pengukuran validitas angket menggunakan teknik korelasi dengan r pearson atau koefisien korelasi *product moment* Pearson dengan taraf signifikan 5% .

7. Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas instrumen dengan menggunakan teknik korelasi yaitu jika r alpha lebih besar dari r tabel (Santoso, 2001). Nilai r tabel untuk $n=77$ adalah 0,227 sementara r alpha adalah hasil pengolahan SPSS. Teknik ini cocok untuk menguji skala instrumen yang masing-masing butirnya mempunyai lebih dari satu alternatif jawaban.

8. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian ada dua jenis yaitu

a. Data primer

Data primer diperoleh dari responden dengan cara pengisian kuesioner yang disediakan mengenai kepemimpinan transformasional, kepemimpinan

transaksional, komunikasi dan kerjasama.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data atau dokumen yang berhubungan dengan sejarah dan struktur BPK PENABUR.

c. Cara Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara pengisian kuesioner dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 77 orang responden (teman penulis) yang tersebar di tiap sekolah. Hal ini disebabkan peneliti tidak dapat langsung menemui responden secara langsung karena akan mengganggu kelangsungan proses kerja di sekolah-sekolah.

d. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan analisis deskriptif dan *uji mean* dengan SPSS 12.0.

Analisis Dan Pembahasan

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum sampai kepada pembahasan terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen. Untuk menentukan layaknya instrumen (kuesioner) dapat dijadikan sebagai alat penelitian maka perlu dihitung validitas dan reliabilitas. Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan koefisien korelasi *Product Moment Pearson*. Butir kuesioner dinyatakan valid ada 2 syarat yaitu: korelasi positif dan nilai $p > 0,05$. Setelah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan uji faktor, sehingga hasil instrumen yang lolos sebagai berikut.

Tabel 1: Instrumen Penelitian

| No | Variabel | Nomor Instrumen yang Lolos dari Uji Validitas dan Reliabilitas | Nomor Instrumen yang Lolos dari Analisis Faktor |
|----|---|--|---|
| 1 | Kepemimpinan Transformasional Kepemimpinan Transaksional | 1, 2, 9,11,12,13,15,21 | 1, 2,9,11,12,15,21 |
| | | 22,23,24,26, 29,30,31,33,34,35 | 22,23,24,29,30,31,33,34,35 |
| 2 | Komunikasi | 4,6,7 | 4,6,7 |
| 3 | Kerjasama | 1,3,4,5,6,7,11,12 | 4,5,6,7,11 |

Tabel 2: Deskripsi Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional

| No | Pernyataan | Mean |
|----|--|------|
| 1 | Para siswa merasa bangga mempunyai guru seperti saya. | 3,53 |
| 2 | Saya lebih mementingkan sekolah BPK PENABUR daripada kepentingan pribadi | 3,55 |
| 9 | Saya mendiskusikan dengan optimis masa depan para siswa setelah lulus dari sekolah BPK PENABUR. | 3,48 |
| 11 | Saya mengkomunikasikan sasaran belajar secara meyakinkan sehingga para siswa terinspirasi untuk mencapainya. | 3,49 |
| 12 | Saya memiliki kemampuan untuk meyakinkan siswa bahwa target belajar yang ditetapkan dapat dicapai. | 3,29 |
| 15 | Saya melihat permasalahan di sekolah BPK PENABUR dari sudut pandang yang berbeda. | 3,38 |
| 21 | Saya bersedia menerima keluhan yang disampaikan siswa saya. | 3,40 |

Mean: 3,44

Tabel 3: Deskripsi Jawaban Variabel Kepemimpinan Transaksional

| No | Pernyataan | Mean |
|----|---|------|
| 22 | Saya memberikan pengarahan atas tugas yang harus dilakukan siswa. | 3,44 |
| 23 | Saya mendiskusikan secara spesifik siapa siswa yang menjadi ketua untuk setiap tugas belajar. | 3,36 |
| 24 | Saya memberitahu apa imbalan jika siswa dapat mencapai target belajar. | 3,38 |
| 29 | Saya tidak mau terlibat jika masalah belum gawat. | 3,26 |
| 30 | Saya menunggu kesalahan terjadi lebih dulu, baru melakukan tindakan. | 3,21 |
| 31 | Jika tidak ada yang salah, saya tidak mau melakukan perbaikan. | 3,29 |
| 33 | Saya menghindari dari masalah yang terjadi yang berhubungan dengan siswa. | 3,13 |
| 34 | Saya sulit ditemui jika ada siswa yang membutuhkan saya. | 3,25 |
| 35 | Saya menghindari pengambilan keputusan yang berhubungan dengan siswa. | 3,22 |

Mean: 3,27

Tabel 4: Deskripsi Jawaban Variabel Komunikasi

| No | Pertanyaan | Mean |
|----|---|------|
| 4 | Tujuan saya membahas sesuatu yang disampaikan kepala sekolah adalah untuk memperjelas agar dalam pelaksanaan pekerjaan tidak terjadi kesalahan. | 3,57 |
| 6 | Saya punya kesempatan berbicara dengan kepala sekolah secara informal untuk membahas tugas-tugas saya sebagai pengajar. | 3,48 |
| 7 | Saya bebas bicara dengan kepala sekolah di kantor (formal) mengenai tugas-tugas saya sebagai pengajar. | 3,56 |

Mean: 3,53

Tabel 5: Deskripsi Jawaban Variabel Kerja Sama

| No | Pertanyaan | Mean |
|----|--|------|
| 4 | Dalam melakukan pekerjaan saya, mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi. | 3,64 |
| 5 | Saya berusaha menghargai pendapat orang lain demi kepentingan bersama walaupun secara pribadi pendapat saya berbeda. | 3,57 |
| 6 | Semua pekerjaan di sekolah dapat saya kerjakan sendiri tanpa bantuan orang lain | 3,43 |
| 7 | Tanpa bantuan orang lainpun saya dapat bekerja sendiri. | 3,32 |
| 11 | Sebagai guru, kami saling mengingatkan rekan guru lain untuk menyelesaikan tugas secara benar dan tepat waktu | 3,51 |

Mean: 3,49

Kriteria untuk menentukan apakah kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama guru SMA BPK PENABUR baik atau tidak, dibuat kriteria sebagai berikut. Jawaban responden minimal 1 (sangat tidak setuju) dan tertinggi 4 (sangat setuju). Jadi *range* adalah $4 - 1 = 3$. Jika dibagi dalam 4 kelas maka rentangnya adalah $3 : 4 = 0,75$ sehingga kelasnya adalah:

1,00 - 1,75 = sangat buruk

1,76 - 2,50 = buruk

2,51 - 3,25 = baik

3,26 - 4,00 = sangat baik

Dari jawaban responden yang ditanyakan dalam instrumen (lihat tabel 2-5), jawaban responden memperoleh nilai *mean* di atas 3. Untuk variabel kepemimpinan transformasional 3,44, untuk variabel kepemimpinan transaksional dengan nilai *mean* 3,27, untuk variabel komunikasi 3,53, untuk variabel kerjasama 3,49. Angka-angka ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, komunikasi, kerjasama yang dimiliki oleh guru-guru BPK PENABUR Jakarta pada umumnya sangat baik (lihat kriteria di atas). Selanjutnya dibahas deskripsi jawaban responden melalui *uji mean* menurut usia, masa kerja dan lokasi sekolah untuk setiap variabel.

2. Uji perbedaan (*uji mean*)

- a. Perbedaan pada Kelompok Usia Terhadap Kepemimpinan, Komunikasi dan Kerja Sama Guru SMA BPK PENABUR Jakarta

Tabel 6: Uji Perbedaan Mean Kepemimpinan, Komunikasi, Kerjasama Berdasarkan Usia

| Usia | Variabel | JR | NS | Kesimpulan |
|----------------------------|-----------------|------------|-------|---|
| 20-30 th 31-40 th | Kepemimpinan TF | 11 30 | 0,828 | Tidak ada perbedaan antara kedua kelompok responden |
| 20-30 th 41 thn ke atas | Kepemimpinan TF | 11 36 | 0,479 | idem |
| 31-40 th 41th ke atas | Kepemimpinan TF | 30 36 | 0,690 | idem |
| 20-30 th 31-40 th | Kepemimpinan TS | 11 30 | 0,896 | idem |
| 20-30 th 41th ke atas | Kepemimpinan TS | 11 g 36 | 0,511 | idem |
| 31-40 th 41thn ke atas | Kepemimpinan TS | 30 36 | 0,481 | idem |
| 20-30 th 31-40 th | Komunikasi | 11 30 | 0,183 | idem |

| Usia | Variabel | JR | NS | Kesimpulan |
|----------------------------|------------|----------|-------|------------|
| 20-30 th 41 ke atas | Komunikasi | 11 36 | 0,420 | idem |
| 31-40 th 41 thn ke atas | Komunikasi | 30 36 | 0,305 | idem |
| 20-30 th 31-40 th | Kerjasama | 11 30 | 0,761 | idem |
| 20 -30 th 41 th ke atas | Kerjasama | 11 36 | 0,701 | idem |
| 31-40 th 41 thn ke atas | Kerjasama | 30 36 | 0,822 | idem |

Keterangan:

JR : Jumlah Responden; NS : Nilai signifikansi

Dari tabel 6 terlihat bahwa tidak ada perbedaan dalam kelompok usia terhadap kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama. Data ini membuktikan bahwa kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama di semua usia guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada umumnya sama.

- b. Perbedaan pada Kelompok Masa Kerja Terhadap Kepemimpinan, Komunikasi dan Kerjasama Guru SMA BPK PENABUR Jakarta

Tabel 7: Uji perbedaan Mean Variabel Kepemimpinan, Komunikasi, Kerjasama Berdasarkan Masa Kerja

| Masa Kerja | Variabel | JR | NS | Kesimpulan |
|-----------------------|-----------------|----------|-------|---|
| 0-2 dan 3-5 | Kepemimpinan TF | 6 36 | 0,044 | Ada perbedaan jawaban antara kedua kelompok responden |
| 0-2 dan 6-10 | Kepemimpinan TF | 6 26 | 0,043 | idem |
| 0-2 dan 11 ke atas | Kepemimpinan TF | 6 9 | 0,036 | idem |
| 3-5 dan 6-10 | Kepemimpinan TF | 36 26 | 0,087 | Tidak ada perbedaan antara kedua kelompok responden |

| Masa Kerja | Variabel | JR | NS | Kesimpulan |
|---------------------|-----------------|----------|-------|------------|
| 3-5 dan 11 ke atas | Kepemimpinan TF | 36 9 | 0,665 | idem |
| 6-10 dan 11 ke atas | Kepemimpinan TF | 26 9 | 0,753 | idem |
| 0-2 dan 6-10 | Kepemimpinan TS | 6 26 | 0,436 | idem |
| 0-2 dan 11 ke atas | Kepemimpinan TS | 6 9 | 0,864 | idem |
| 3-5 dan 6-10 | Kepemimpinan TS | 36 26 | 0,808 | idem |
| 3-5 dan 11 ke atas | Kepemimpinan TS | 36 6 | 0,293 | idem |
| 6-10 dan 11 ke atas | Kepemimpinan TS | 26 9 | 0,288 | idem |
| 0-2 dan 3-5 | Komunikasi | 6 36 | 0,739 | idem |
| 0-2 dan 6-10 | Komunikasi | 6 26 | 0,760 | idem |
| 0-2 dan 11 ke atas | Komunikasi | 6 9 | 0,864 | idem |
| 3-5 dan 11 ke atas | Komunikasi | 36 26 | 0,812 | idem |
| 3-5 dan 6-10 | Komunikasi | 36 9 | 0,363 | idem |
| 6-10 dan 11 ke atas | Komunikasi | 26 9 | 0,516 | idem |
| 0-2 dan 3-5 | Kerjasama | 6 36 | 0,075 | idem |
| 0-2 dan 6-10 | Kerjasama | 6 26 | 0,494 | idem |
| 0-2 dan 11 ke atas | Kerjasama | 6 9 | 0,388 | idem |
| 3-5 dan 6-10 | Kerjasama | 36 26 | 0,067 | idem |
| 3-5 dan 11 ke atas | Kerjasama | 36 9 | 0,459 | idem |
| 6-10 dan 11 ke atas | Kerjasama | 26 9 | 0,424 | idem |

Keterangan:

JR : Jumlah Responden; NS : Nilai signifikansi

Berdasarkan tabel 7 dapat dilihat bahwa tidak ada perbedaan pada masa kerja terhadap komunikasi, kerjasama dan kepemimpinan, kecuali pada masa kerja 0- 2 tahun dengan 3-5 tahun, 6- 10 tahun dan > 11 tahun khusus pada kepemimpinan transformasional. Perbedaan ini disebabkan bahwa guru yang masih mempunyai masa kerja 0 -2 tahun masih beradaptasi dalam hal menerapkan gaya kepemimpinannya di sekolah.

c. Perbedaan pada Kelompok Lokasi Terhadap Kepemimpinan, Komunikasi dan Kerjasama Guru SMA BPK PENABUR Jakarta

Tabel 8: Uji Perbedaan Mean Kepemimpinan Transformasional Berdasarkan Lokasi

| Lokasi | Variabel | JR | NS | Kesimpulan |
|---------------------|-----------------|----------|-------|--|
| Pintu Air GUNSA | Kepemimpinan TF | 10 12 | 0,04 | Ada perbedaan jawaban di antara kedua kelompok responden |
| Pintu Air Kl.Gading | Kepemimpinan TF | 10 12 | 0,03 | idem |
| Pintu Air Cipinang | Kepemimpinan TF | 10 9 | 0,08 | Tidak ada perbedaan antara kedua kelompok responden |
| Pintu Air Tj.Duren | Kepemimpinan TF | 10 11 | 0,03 | Ada perbedaan jawaban diantara kedua kelompok responden |
| Pintu Air Sunrise | Kepemimpinan TF | 10 9 | 0,06 | Tidak ada perbedaan antara kedua kelompok responden |
| Pintu Air G.Serpong | Kepemimpinan TF | 10 8 | 0,09 | idem |
| GUNSA Kl.Gading | Kepemimpinan TF | 12 12 | 0,644 | idem |
| GUNSA Cipinang | Kepemimpinan TF | 12 9 | 0,831 | idem |
| GUNSA Tj.Duren | Kepemimpinan TF | 12 17 | 0,877 | idem |
| GUNSA Sunrise | Kepemimpinan TF | 12 9 | 0,569 | idem |

| Lokasi | Variabel | JR | NS | Kesimpulan |
|---------------------|-----------------|----------|-------|------------|
| Gunsa G.Serpog | Kepemimpinan TF | 12 8 | 1,000 | idem |
| Kl.Gadig Cipinang | Kepemimpinan TF | 12 9 | 0,859 | idem |
| Kl.Gading Tj.Duren | Kepemimpinan TF | 12 17 | 0,413 | idem |
| Kl.Gading Sunrise | Kepemimpinan TF | 12 9 | 0,943 | idem |
| Kl. Gading G.Serpog | Kepemimpinan TF | 12 8 | 0,563 | idem |
| Cipinang Tj.Duren | Kepemimpinan TF | 9 17 | 0,686 | idem |
| Cipinang Sunrise | Kepemimpinan TF | 9 9 | 0,825 | idem |
| Cipinang G.Serpog | Kepemimpinan TF | 9 8 | 0,847 | idem |
| Tj. Duren Sunrise | Kepemimpinan TF | 17 9 | 0,467 | idem |
| Tj. Duren G.Serpog | Kepemimpinan TF | 17 8 | 0,522 | idem |
| Sunrise G.Serpog | Kepemimpinan TF | 9 8 | 0,441 | idem |

Keterangan:

JR : Jumlah Responden; NS : Nilai signifikansi

Berdasarkan tabel 8 tidak ada perbedaan kepemimpinan transformasional untuk tiap lokasi kecuali di lokasi Pintu Air dengan Gunung Sahari, Kelapa Gading dan Tanjung Duren. Perlu diketahui bahwa lokasi Pintu Air adalah lokasi yang paling tua, sebab di sinilah cikal bakal sekolah BPK PENABUR Jakarta. Untuk kepemimpinan transformasional lokasi ini berbeda dengan ketiga lokasi lainnya. Kalau dilihat dari budaya sekolah di Pintu Air, kebanyakan guru mampu mendatangkan perubahan di dalam setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi. Dalam kenyataannya jika ada siswa yang bermasalah di lokasi lain atau tinggal kelas, selalu dipindahkan ke Pintu Air. Berkat kepemimpinan guru, biasanya siswa tersebut akan berhasil di kemudian hari.

Tabel 9: Uji Perbedaan Mean Kepemimpinan Transaksional Berdasarkan Lokasi

| Lokasi | Variabel | JR | NS | Kesimpulan |
|----------------------|-----------------|----------|-------|--|
| Pintu Air Gunsa | Kepemimpinan TS | 10 12 | 0,000 | Ada perbedaan jawaban di antara kedua kelompok responden |
| Pintu Air Kl. Gading | Kepemimpinan TS | 10 12 | 0,000 | idem |
| Pintu Air Cipinang | Kepemimpinan TS | 10 9 | 0,000 | idem |
| Pintu Air Tj.Duren | Kepemimpinan TS | 10 11 | 0,000 | idem |
| Pintu Air Sunrise | Kepemimpinan TS | 10 9 | 0,000 | idem |
| Pintu Air G.Serpog | Kepemimpinan TS | 10 8 | 0,000 | idem |
| Gunsa Kl.Gading | Kepemimpinan TS | 12 12 | 0,419 | Tidak ada perbedaan di antara kedua kelompok responden |
| Gunsa Cipinang | Kepemimpinan TS | 12 9 | 0,670 | idem |
| Gunsa Tj.Duren | Kepemimpinan TS | 12 17 | 0,184 | idem |
| Gunsa Sunrise | Kepemimpinan TS | 12 9 | 0,644 | idem |
| Gunsa G.Serpog | Kepemimpinan TS | 12 8 | 0,152 | idem |
| Kl.Gading Cipinang | Kepemimpinan TS | 12 9 | 0,670 | idem |
| Kl.Gading Tj.Duren | Kepemimpinan TS | 12 17 | 0,894 | idem |
| Kl. Gading Sunrise | Kepemimpinan TS | 12 9 | 0,831 | idem |
| Kl. Gading G.Serpog | Kepemimpinan TS | 12 8 | 0,817 | idem |
| Cipinang Tj.Duren | Kepemimpinan TS | 9 17 | 0,247 | idem |
| Cipinang Sunrise | Kepemimpinan TS | 9 9 | 0,965 | idem |
| Cipinang G.Serpog | Kepemimpinan TS | 9 8 | 0,564 | idem |
| Tj. Duren Sunrise | Kepemimpinan TS | 17 9 | 0,686 | idem |
| Tj. Duren G.Serpog | Kepemimpinan TS | 17 8 | 0,861 | idem |
| Sunrise G.Serpog | Kepemimpinan TS | 9 8 | 0,888 | idem |

Keterangan: JR : Jumlah Responden; NS : Nilai Signifikansi

Berdasarkan tabel 9 tidak ada perbedaan antara lokasi dalam kepemimpinan transaksional kecuali antara Pintu Air dengan ke enam lokasi lainnya. Di sini terlihat bahwa sistem yang berlaku di BPK PENABUR sudah berjalan dengan baik. Guru-guru berusaha meningkatkan kinerjanya karena setiap ada peningkatan akan diikuti oleh *reward* yaitu peningkatan gaji atau promosi jabatan. Khusus Pintu Air agak berbeda dengan ke enam lokasi lainnya karena guru-guru di sini tidak sekedar mengejar peningkatan gaji atau promosi jabatan, tetapi mereka melakukan tugasnya sesuai dengan panggilan jiwanya sebagai guru.

Tabel 10: Uji Perbedaan Mean Komunikasi Berdasarkan Lokasi

| Lokasi | Variabel | JR | NS | Kesimpulan |
|---------------------|------------|----------|-------|--|
| Pintu Air GUNSA | Komunikasi | 10 12 | 0,018 | Ada perbedaan jawaban di antara kedua kelompok responden |
| Pintu Air Kl.Gading | Komunikasi | 10 12 | 0,031 | idem |
| Pintu Air Cipinang | Komunikasi | 10 9 | 0,083 | Tidak ada perbedaan di antara kedua kelompok responden |
| Pintu Air Tj.Duren | Komunikasi | 10 11 | 0,018 | Ada perbedaan jawaban di antara kedua kelompok responden |
| Pintu Air Sunrise | Komunikasi | 10 9 | 0,019 | idem |
| Pintu Air G.Serpng | Komunikasi | 10 8 | 0,061 | Tidak ada perbedaan di antara kedua kelompok responden |
| GUNSA Kl.Gading | Komunikasi | 12 12 | 0,633 | idem |
| GUNSA Cipinang | Komunikasi | 12 9 | 0,940 | idem |
| GUNSA Tj.Duren | Komunikasi | 12 17 | 0,498 | idem |
| GUNSA Sunrise | Komunikasi | 12 9 | 0,263 | idem |
| GUNSA G.Serpng | Komunikasi | 12 8 | 0,606 | idem |
| Kl.Gading Cipinang | Komunikasi | 12 9 | 1,000 | idem |

| Lokasi | Variabel | JR | NS | Kesimpulan |
|--------------------|------------|----------|-------|------------|
| Kl.Gading Tj.Duren | Komunikasi | 12 17 | 0,840 | idem |
| Kl. Gading Sunrise | Komunikasi | 12 9 | 0,774 | idem |
| Kl.Gading G.Serpng | Komunikasi | 12 8 | 0,875 | idem |
| Cipinang Tj.Duren | Komunikasi | 9 17 | 0,869 | idem |
| Cipinang Sunrise | Komunikasi | 9 9 | 0,623 | idem |
| Cipinang G.Serpng | Komunikasi | 9 8 | 0,805 | idem |
| Tj. Duren Sunrise | Komunikasi | 17 9 | 0,913 | idem |
| Tj. Duren G.Serpng | Komunikasi | 17 8 | 1,000 | idem |
| Sunrise G.Serpng | Komunikasi | 9 8 | 0,769 | idem |

Keterangan:

JR : Jumlah Responden; NS: Nilai Signifikansi

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui bahwa tidak ada perbedaan antar lokasi dalam hal komunikasi kecuali lokasi Pintu Air dengan Gunung Sahari, Kelapa Gading, Tanjung Duren, dan Sunrise. Secara umum komunikasi di BPK PENABUR sama. Hal ini disebabkan saat rekrutmen guru menggunakan standar yang sama demikian juga saat pembinaan di lokasi masing-masing juga menggunakan standar PENABUR. Perbedaan lokasi Pintu Air dengan Gunung Sahari, Kelapa Gading, Tanjung Duren dan Sunrise disebabkan oleh *input* siswa. Di Gunung Sahari dan Tanjung Duren menerima siswa yang nilainya baik. Di Kelapa Gading dan Sunrise menerima siswa dari kalangan perumahan elit. Sementara di Pintu Air menerima siswa dari berbagai kalangan mulai dari yang IQ yang kurang hingga yang pintar, mulai dari rumah yang tinggal di gang hingga tinggal di perumahan, dan latar belakang ekonomi yang berjualan di pasar hingga pengusaha. *Input* siswa ini membawa pengaruh cara berkomunikasi guru.

Tabel 11: Uji Perbedaan Mean Komunikasi Berdasarkan Lokasi

| Lokasi | Variabel | JR | NS | Kesimpulan |
|-----------------------|-----------|----------|-------|--|
| Pintu Air GUNSA | Kerjasama | 10 12 | 0,000 | Ada perbedaan jawaban di antara kedua kelompok responden |
| Pintu Air Kl. Gading | Kerjasama | 10 12 | 0,000 | idem |
| Pintu Air Cipinang | Kerjasama | 10 9 | 0,000 | idem |
| Pintu Air Tj. Duren | Kerjasama | 10 11 | 0,000 | idem |
| Pintu Air Sunrise | Kerjasama | 10 9 | 0,001 | idem |
| Pintu Air G. Serpong | Kerjasama | 10 8 | 0,003 | idem |
| GUNSA Kl. Gading | Kerjasama | 12 12 | 0,772 | Tidak ada perbedaan di antara kedua kelompok responden |
| GUNSA Cipinang | Kerjasama | 12 9 | 0,831 | idem |
| GUNSA Tj. Duren | Kerjasama | 12 17 | 0,190 | idem |
| GUNSA Sunrise | Kerjasama | 12 9 | 0,569 | idem |
| GUNSA G. Serpong | Kerjasama | 12 8 | 0,734 | idem |
| Kl. Gading Cipinang | Kerjasama | 12 9 | 0,669 | idem |
| Kl. Gading Tj. Duren | Kerjasama | 12 17 | 0,169 | idem |
| Kl. Gading Sunrise | Kerjasama | 12 9 | 0,831 | idem |
| Kl. Gading G. Serpong | Kerjasama | 12 8 | 0,938 | idem |
| Cipinang Tj. Duren | Kerjasama | 9 17 | 0,570 | idem |
| Cipinang Sunrise | Kerjasama | 9 9 | 0,757 | idem |
| Cipinang G. Serpong | Kerjasama | 9 8 | 0,772 | idem |
| Tj. Duren Sunrise | Kerjasama | 17 9 | 0,331 | idem |
| Tj. Duren G. Serpong | Kerjasama | 17 8 | 0,293 | idem |
| Sunrise G. Serpong | Kerjasama | 9 8 | 0,846 | idem |

Keterangan :

JR: Jumlah Responden; NS: Nilai Signifikansi

Berdasarkan tabel 11 diketahui bahwa tidak ada perbedaan antara lokasi dalam hal kerjasama kecuali lokasi Pintu Air dengan keenam lokasi lainnya. Kerjasama di BPK PENABUR menjadi syarat mutlak dalam mengembangkan sekolah. Perbedaan Pintu Air dengan lokasi lainnya adalah bahwa di lokasi ini ada beberapa guru yang bekerja secara individual. Hal ini disebabkan keragaman masalah yang muncul baik problem siswa maupun problem guru itu sendiri. Sehingga ada kesan terjadi gap antar guru.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Setelah dilakukan pembahasan maka diuraikan kesimpulan sekaligus menjawab hipotesis yang diajukan.

1. Tidak ada perbedaan kepemimpinan transformasional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok usia.
2. Tidak ada perbedaan kepemimpinan transformasional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok masa kerja kecuali masa kerja 0-2 tahun dengan 3-5, 6-10, >11 tahun.
3. Tidak ada perbedaan kepemimpinan transformasional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok lokasi kecuali Pintu Air dengan dengan Gunung Sahari, Kelapa Gading dan Tanjung Duren.
4. Tidak ada perbedaan kepemimpinan transaksional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok usia.
5. Tidak ada perbedaan kepemimpinan transaksional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok masa kerja.
6. Tidak ada perbedaan kepemimpinan transaksional guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok lokasi kecuali Pintu Air dengan keenam lokasi lainnya.
7. Tidak ada perbedaan komunikasi guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok usia.
8. Tidak ada perbedaan komunikasi guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok masa kerja.
9. Tidak ada perbedaan komunikasi guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok lokasi kecuali Pintu Air dengan

Gunung Sahari, Kelapa Gading, Tanjung Duren, dan Sunrise.

10. Tidak ada perbedaan kerjasama guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok usia.
11. Tidak ada perbedaan kerjasama guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok masa kerja.
12. Tidak ada perbedaan kerjasama guru SMA BPK PENABUR Jakarta pada kelompok lokasi kecuali Pintu Air dengan keenam lokasi lainnya.

Implikasi dari hasil penelitian di atas adalah kepemimpinan (*leadership*) perlu ditingkatkan agar setiap guru memilikinya. Guru saat mengajar di kelas senantiasa bertindak sebagai pemimpin. Seorang pemimpin yang tidak dapat memimpin siswanya sangatlah sulit mewujudkan tujuan sekolah. Karena itu juga lokakarya kepemimpinan terus diadakan secara berkala.

Selain kepemimpinan juga diperlukan komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik dan lancar di antara guru dengan pimpinan, guru dengan rekan kerja, guru dengan siswa perlu mendapatkan perhatian yang sangat penting. Untuk itu diperlukan lokakarya-lokakarya komunikasi supaya ada peningkatan *communication skill* setiap guru. Selain komunikasi, kerjasama juga perlu ditingkatkan. Dengan meningkatnya kerja sama, seberat apapun pekerjaan untuk mencapai visi dan misi sekolah dapat dilaksanakan. Langkah untuk meningkatkan kerjasama ini terus ditingkatkan lokakarya-lokakarya *teamwork*.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi yang sudah dijelaskan maka ada dua saran yang disampaikan kepada BPK PENABUR sebagai berikut:

1. Perlu melakukan lokakarya atau seminar kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama serta mempertimbangkan masa kerja, usia dan lokasi.
2. Perlu diteliti apakah kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama mempengaruhi kinerja guru SMA BPK PENABUR Jakarta.

Daftar Pustaka

- Agustina, Dini. (2006). *Kepemimpinan transformational*. (<http://digilib.itb.ac.id/go.php?id>)
- Alhusin, S. (2003). *Aplikasi statistik praktis dengan SPSS 10*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Chandra, A. *Pengaruh motivasi dan komunikasi terhadap kinerja*. Jurnal Pendidikan BPK PENABUR, 2004
- Diana, A. dan Tjiptono, F. (2001). *Total quality management*. Yogyakarta: Andi
- Effendi, Onong. U. (2001). *Ilmu komunikasi*. Jakarta: PT Remaja
- Hariandja, M.T.E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Grasindo
- Iksan, Rumtini. (2005). *Kepemimpinan transformasional*. (www.Depdiknas.go.id)
- Lasmahadi, A. (2002). Peran-peran Baru Bagi Fungsi SDM dan Para Paraktisnya. (<http://www.e-psikologi.com/manajemen/280302.htm>)
- Mujiasih, Endah. (2003). *Kepemimpinan transformasional*. (<http://artikel.us/amharsiwi2.html>)
- Papu. J. (2000). Team Work. (www.e-psikologi.com)
- Rees, Erick. (2001). Seven Principles of Transformational Leadership- Creating A Synergy of Energy. (www.pastors.com/asticles)
- Rivai, Vethzal. dan A.F.M Basri. (2005). *Performance apraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Riyono, B. dan E. Zulaefah. (2001). *Psikologi kepemimpinan*. Yogyakarta: Fak. Psikologi UGM
- Robbins, P.S. (2002). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Rohanda, W. (2001). *Manajemen sistem pengembangan kinerja Perguruan Tinggi*. <http://pps.upi.edu/org/abstrakdisertasi/abstrakdisadpen05.html>
- Rosida. (2003). *Pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja*. (<http://www.unair.or.id/detail.php?id=338>)
- Santoso, S. SPSS. (2001). *Mengolah data statistik secara profesional*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo

- Simanjuntak, P. *Manajemen kinerja, Majalah Depnakertrans*, Vol 1 Juni.2005
- Sanaky, A.H. (2003). Keterampilan Memimpin. (www. Sanaky.com/materi/keterampilan memimpin.pdf)
- Sugiyono. (2004). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: CV Alfabeta
- Suliyanto. (2007). *Metodologi penelitian*. (www.management.unsoed.or.id)
- Sunu, P. (2000). *Peran SDM dalam penerapan ISO 9000*. Jakarta: Grasindo
- Susan. (2006). *Twelve tips for team building: How to build successful work teams*. (<http://www.e-psikologi.com/masalah/dasar.htm>)
- Tjandralila, Alice. *Jurnal Pendidikan PENABUR* 03/Thn III/Des 2004
- Tjiptono, F. (2001). *Prinsip total quality service*. Yogyakarta: Andi
- Wijaya, Muksin. *Jurnal Pendidikan PENABUR* No.05/Tahun/IV/2005
- Wursanto, I. (2001). *Etika komunikasi kantor*. Jakarta: Kanisius
- _____. (2006). *Yayasan Pendidikan Kalbe Supra. Pedoman Penulisan Tugas Akhir Pasca Sarjana*.