

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN EFEKTIFITAS
KINERJA KEPALA MADRASAH TERHADAP PRESTASI
KERJA GURU DI MI KECAMATAN KARANGAN
KABUPATEN TRENGGALEK**



Oleh :
Kusmalik
NIM : 08913173

TESIS
Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2011**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN EFEKTIFITAS
KINERJA KEPALA MADRASAH TERHADAP PRESTASI
KERJA GURU DI MI KECAMATAN KARANGAN
KABUPATEN TRENGGALEK**



Oleh :
Kusmalik
NIM : 08913173

Pembimbing:
Prof.Dr. H. Amir Muallim, MIS

TESIS
Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2011**



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 340/PS-MSI/Peng./III/2011

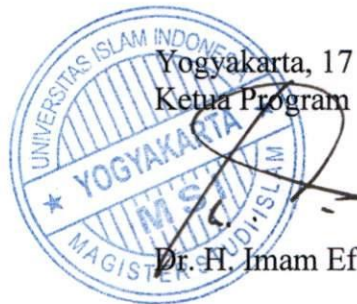
TESIS berjudul : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN EFEKTIFITAS KINERJA KEPALA MADRASAH TERHADAP PRESTASI KERJA GURU DI MI KECAMATAN KARANGAN KABUPATEN TRENGGALEK (Studi di Kecamatan Karangan)**

Ditulis oleh : Kusmálik

N. I. M. : 08913173

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Pendidikan Islam



Yogyakarta, 17 Maret 2011
Ketua Program

Dr. H. Imam Effendi, MA



PROGRAM PASCASARJANA
MAQISTER STUDI ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Kusmalik
Tempat/tgl lahir : Trenggalek, 15 Mei 1963
N. I. M. : 08913173
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN EFEKTIFITAS KINERJA KEPALA MADRASAH TERHADAP PRESTASI KERJA GURU DI MI KEKAMATAN KARANGAN KABUPATEN TRENGGALEK (Studi di Kecamatan Karangan)**

Ketua : Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag

Sekretaris : Drs. H. Hajar Dewantara, M.Ag

Pembimbing : Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS

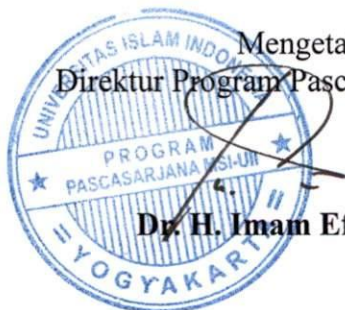
Penguji : Dr. H. Imam Effendi, MA

Penguji : Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 10 Maret 2011

Pukul : 14.00–15.00 WIB

Hasil / Nilai : **84,00 / B**



Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana MSI UII

Dr. H. Imam Effendi, MA



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 943/PS-MSI/ND/III/2011

TESIS berjudul : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN EFEKTIFITAS KERJA KEPALA MADRASAH TERHADAP PRESTASI KERJA GURU DI MI KECAMATAN KARANGAN KABUPATEN TRENGGALEK (Studi di Kecamatan Karangan)**

Ditulis oleh : Kusmalik

NIM : 08913173

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta, 8 Maret 2011

Ketua Program

Dr. H. Imam Effendi, MA



PERSETUJUAN

TESIS berjudul : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
EFEKTIFITAS KINERJA KEPALA MADRASAH
TERHADAP PRESTASI KERJA GURU DI MI
KECAMATAN KARANGAN KABUPATEN
TRENGGALEK (Studi di Kecamatan Karangan)

Ditulis oleh : Drs. KUSMALIK

NIM : 08913173

Konsentrasi : Manajemen Pendidikan

Telah dapat disetujui untuk diuji di hadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam
Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, Januari 2011

Pembimbing,



Prof.Dr. H. Amir Muallim, MIS

MOTTO

قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَادًا لِكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَا الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنْفَدَ



كَلِمَاتِ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مِدَادًا

Artinya : Katakanlah ; “ Kalau sekiranya lautan menjadi tinta untuk

(menulis) kalimat-kalimat Tuhanku, sungguh habislah lautan

itu sebelum habis (ditulis) kalimat-kalimat Tuhanku. Meskipun

kami datangkan tambahan sebanyak itu (pula).”

(Q.S. Al- Kahfi : 109)

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

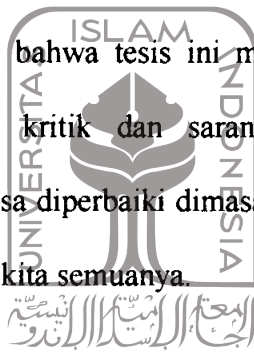
Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Efektifitas Kinerja Kepala Madrasah terhadap Prestasi Kerja Guru Di MI Kecamatan Karangan Kabupaten Trenggalek”. Tesis ini disusun sebagai kelengkapan persyaratan penyelesaian studi S2 Program Studi Magister Manajemen Pendidikan, Konsentrasi Manajemen Pendidikan pada Universitas Islam Indonesia.

Dengan diselesaikannya tesis ini perkenankanlah penulis untuk mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya atas bimbingan, bantuan, dukungan dan pengarahan dari banyak pihak antara lain :

1. Bpk. Prof..H. Edy Suandi Hamid,M.Ec, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bpk. Drs. H Dadan Muttaqien,S.H., M.Hum, selaku Dekan FIAI UII Yogyakarta.
3. Bpk. Dr. H. Imam Effendi, M.A , selaku Ketua Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam UII Yogyakarta.
4. Bpk. Drs. H. Syarief Zubaidah, M.Ag, selaku Sekretaris Program Pasca Sarjana FIAI UII Yogyakarta.
5. Bpk. Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS, sebagai Dosen Pembimbing
6. Bpk. Drs.H Ngudiono, M.Ag, selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Trenggalek

7. Seluruh Dosen, Pegawai dan Karyawan Universitas Islam Indonesia.
8. Bapak / Ibu Kepala Madrasah, Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Karangn
Kabupaten Trenggalek atas segala bantuannya selama penulis melakukan penelitian.
9. Keluargaku tersayang yang telah memberikan suport luar biasa dalam penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun agar kekurangan yang ada bisa diperbaiki dimasa yang akan datang. Semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk kita semuanya.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta, 30 Oktober 2010

Penulis

KUSMALIK

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR	i
HALAMAN SAMPUL DALAM	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS	iv
HALAMAN NOTA DINAS	v
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
BAB II KERANGKA TEORI	
A. Landasan Teori	5

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	5
2. Pendekatan Dalam Kepemimpinan	36
3. Aplikasi Bagi Pendidikan	46
4. Efektifitas Kinerja Kepala Sekolah.....	48
5. Prestasi Kerja	49
6. Penelitian Terdahulu.....	52
B. Hipotesis Penelitian	53
1. Kerangka Konseptual	53
2. Hipotesa Penelitian	54



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	56
B. Definisi Konsep dan Operasionalisasi.....	58
C. Populasi dan Sampel Penelitian	61
D. Teori Pengumpulan Data	64
1. Sumber Data.....	64
2. Metode Pengumpulan Data.....	64
E. Metode Analisa Data	65
1. Analisis Statistik Diskriptif.....	66
2. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas.....	67
a. Uji Validitas	67
b. Uji Reliabilitas	67
3. Analisis Korelasi dan Regresi	68

a. Analisis Korelasi	68
b. Analisis Regresi	69

BAB IV PEMBAHASAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	70
1. Pengertian Gugus SD/MI	70
2. Lokasi Penelitian	77
B. Diskriptif Hasil Penelitian	78
C. Pengujian Hipotesis	81
1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	81
a. Uji Validitas	81
b. Uji Reliabilitas	86
2. Analisis Korelasi dan Regresi	88
a. Analisis Korelasi	88
b. Analisis Koefisien Korelasi Berganda	89
c. Analisis Regresi	91
d. Analisis Koefisien Rgresi Berganda	92
D. Interpelasi Hasil Pengujian Hipotesis	94

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	97
5.2 Saran	99

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1 Gaya Kepemimpinan	42
2. Tabel 2 Konsep, Dimensi Konsep, Variabel, Indikator dan Item-item	58
3. Tabel 3 Keadaan sampel	63
8. Tabel 4.1 Statistik diskriptif.....	80
9. Tabel 4.2 Uji validitas variabel X ₁ gaya kepemimpinan konsultatif.....	81
10. Tabel 4.3 Uji validitas variabel X ₂ gaya kepemimpinan delegatif	82
11. Tabel 4.4 Uji validitas variabel X ₃ gaya kepemimpinan instruktif	82
12. Tabel 4.5 Uji validitas variabel X ₄ gaya kepemimpinan partisipatif.....	83
13. Tabel 4.6 Uji validitas variabel X ₅ faktor input	83
14. Tabel 4.7 Uji validitas variabel X ₆ faktor proses	84
15. Tabel 4.8 Uji validitas variabel X ₇ faktor output.....	84
16. Tabel 4.9 Uji validitas variabel Y prestsi kerja guru	85
17. Tabel 4.10 Kriteria indeks koefisien.....	87
18. Tabel 4.11 Reliabilitas data.....	87
19. Tabel 4.12 Uji korelasi.....	88
20. Tabel 4.13 residuals statistics	90
21. Tabel 4.14 Koefisien determinasi	90
22. Tabel 4.15 Uji variensi	91
23. Tabel 4.16 Uji koefisien regresi berganda	93

Abstrak

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Efektifitas Kinerja Kepala Madrasah Terhadap Prestasi Kerja Guru di MI Kecamatan Karang Kabupaten Trenggalek
Penulis : Kusmalik

Penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya program pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang kurang dipahami oleh para kepala sekolah yang berada di /MI Kecamatan Karang Kabupaten Trenggalek yang melibatkan gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerjanya dan tentunya berpengaruh terhadap prestasi kerja guru.

Sampel yang digunakan adalah 50 orang guru yang mewakili populasi (para guru) yang berada di MI Kecamatan Karang Kabupaten Trenggalek . Dengan menggunakan metode analisis korelasi dan analisis regresi.

Berdasarkan hasil analisis korelasi terbukti bahwa variabel gaya kepemimpinan konsultatif (X_1), sebesar 0,770, gaya kepemimpinan delegatif (X_2), sebesar 0,696, gaya kepemimpinan instruktif (X_3), sebesar 0,681, gaya kepemimpinan partisipatif (X_4), sebesar 0,743, sedangkan efektifitas kinerja kepala madrasah faktor input (X_5), sebesar 0,502, faktor proses (X_6), sebesar 0,515, faktor output (X_7), sebesar 0,549, mempunyai hubungan pengaruh yang sangat signifikan terhadap prestasi kerja guru (Y) hingga tingkat kepercayaan 99% atau signifikansi 0,01.

Berdasarkan analisis koefisien determinasi ketujuh variabel bebas tersebut mampu menjelaskan prestasi kerja guru dalam model regresi secara simultan sebesar 79,6 % sedangkan sisanya yang 20,4 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, semisal insentif, tempat kerja, keamanan dan lain-lain. Berdasarkan uji variansi prestasi kerja guru yang dapat dijelaskan oleh variansi nilai gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja gaya kepemimpinan kepala madrasah nilai kritis dalam distribusi F dengan tingkat signifikan α 0,005 dan $df_{(6:43; 0,05)} = 2,25$ nilai f_{hitung} 27,888 maka keputusan $f_{hitung} = 27,888 > \text{dari } F_{(6:43; 0,05)} = 2,25$. Jadi variansi perubahan nilai variabel terikat dapat dijelaskan oleh variansi perubahan nilai semua variabel bebas.

Berdasarkan analisis regresi dijelaskan bahwa setiap kenaikan satu tingkatan pada gaya kepemimpinan konsultatif (X_1) akan meningkat prestasi kerja guru sebesar 0,246, setiap kenaikan satu tingkatan gaya kepemimpinan delegatif (X_2) akan meningkatkan prestasi kerja guru sebesar 0,147, setiap kenaikan satu tingkatan gaya kepemimpinan instruktif (X_3) akan meningkatkan prestasi kerja guru sebesar 0,213, setiap kenaikan satu tingkatan gaya kepemimpinan partisipatif (X_4) akan meningkatkan prestasi kerja guru sebesar 0,272, setiap kenaikan satu tingkatan pada faktor input (X_5) akan menurunkan prestasi kerja guru sebesar 0,006, setiap kenaikan satu tingkatan pada faktor (X_6) akan menurunkan prestasi kerja guru sebesar 0,063, setiap kenaikan satu tingkatan pada faktor output (X_7) akan menurunkan prestasi kerja guru sebesar 0,079. ini berarti secara parsial gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja kepala madrasah tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja guru.

Sesuai hasil temuan tersebut maka untuk meningkat prestasi kerja guru kualitas gaya kepemimpinan kepala madrasah harus ditingkatkan sedangkan kekurangan yang berada pada efektifitas keinerja kepala madrasah harus segera ditutup dan dilengkapi.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Efektifitas Kinerja dan Prestsi Kerja.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Abstract

The Influence of Leadership Style an effectivity of Headmaster Duty to Achievement Teacher in MI Karangan Subdistrict of Trenggalek.

Written by : Kusmalik

This study has as its rationale the based management shool program that not be understood by headmasters in MI Karangan subdistrict of Trenggalek, include their leadreship style and effectifity, so, the influenced of achievement teacher.

The sample are 50 personality of the teacher from 57 population all, in the gugus 2 Karangan subdistrict of Trenggalek, by using correlation and regress analysis methode.

Based on the result of correlation analysis Consultative leadership style (X_1) has correlation partially 0,770, for delegative leadership style (X_2) is 0,696, Instructive leadership style (X_3) is 0,681, participative leadership style (X_4) is 0,743, input factor (X_5) is 0,502, processing factor $X(6)$ is 0,515, Output factor (X_7) is 0,549 of achievement teacher.

Based on the determination coefisiensi analysis, the seventh variables can explain the teacher achievement by using regression modhel has simultaneous 79,6 %, and another 20,4, be influenced by variables else.

Based on the variance analysis $f_{\text{reckon}} = 27,888 > df_{(6:43:0,50)} = 2.25$, So amandement variance variable dependence value can be explained by independence all (simultaneous) but in partially can't be expalined because according the coefisiensi regression analysis for another proportion is influenced by and partially for consultative leadership style (X_1) one level increase teacher achievement is 0,246, for delegative leadership style (X_2) is 0,147, for instruktive leadership style (X_3) is 0,213, For participative leadership style $X(4)$ is 0,272 but for input factor (X_5) if be influenced one level , it can decrease teacher achievement 0,006, for process factor (X_6) is 0,063, for output factor (X_7) is 0,079.

Key Word : Leadersahip Style, Effectivity and Achievement Teacher.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepala Madrasah merupakan salah satu tokoh penting di sebuah lembaga pendidikan, tokoh yang harus menjadi garda paling depan dalam hal peneladanan, pemotivasian dan pemberdayaan siapa dan apa saja yang berhubungan dengan sekolah. Tokoh pendidikan nasional Ki Hajar Dewantara mengharuskan kepala sekolah / pemimpin sekolah berkepribadian *Ing ngarso sung tulodho, Ing madya mangun karso, Tut wuri handayani*.

Penerapan School Based Management (Manajemen Berbasis Sekolah) mengharuskan kepala madrasah dapat memposisikan dirinya sebagai Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator and Motivator (EMASLIM), sehingga realitas sekolah itu dimanage oleh kepala sekolah, bukan pada kata-kata para marketer yang mengejar target siswa demi memperoleh bonus. Apalagi dengan bergesernya sistem sentralisasi ke desentralisasi dengan kewenangan penuh sekolah, maka kepala sekolah secara fungsional harus mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Kepala Sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif.

Bagi PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang berada pada posisi bawahan atau relatif rendah, perilaku mereka lebih banyak dipengaruhi oleh gaya atau perilaku pimpinan mereka.¹ Hal ini memberi gambaran betapa seorang pemimpin akan sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Adapun pemimpin yang berkualitas harus mampu memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahan.²

Ghizali dan Stogdill mengemukakan adanya lima sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu : Kecerdasan, kemampuan mengawasi, inisiatif, ketenangan diri. Sedangkan gaya kepemimpinan tidak kalah penting dibanding yang lain, karena dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat mempengaruhi tingkat prestasi karyawan, mereka akan bekerja keras dan antusias dalam bekerja.³

Sutarto mengemukakan “berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan antara lain sifat pribadi pimpinan, sifat pribadi bawahan, sifat pribadi sesama pimpinan, struktur organisasi, kegiatan yang dilakukan, motivasi kerja, harapan pimpinan maupun bawahan, pengalaman pemimpin atau bawahan, lokasi organisasi, kebijakan, teknologi, peraturan perundangan yang berlaku, ekonomi, politik, dan keamanan.”⁴

¹ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: PT. Gunung Agung, 1995), hal: 12.

² *Ibid*

³ John Adair, *Menjadi Pemimpin yang Efektif* (Jakarta: Pustaka Binaman, 1994), hal: 35.

⁴ Sutarto, *Manajemen Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Gunung Agung, 1991), hal: 27

Selain gaya dan efektifitas kinerja pimpinan keberhasilan suatu organisasi juga ditentukan oleh faktor karyawan, karena itu diperlukan karyawan yang memiliki sifat dan sikap yang konstruktif dan aktif. Waxley et.al (1998) menyarankan bahwa seorang pemimpin seharusnya berusaha mengajak karyawan untuk membicarakan apa saja yang menjadi kebutuhannya. Begitu pula gaya kepemimpinan dan efektifitas kerja kepala sekolah akan berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja guru-guru termasuk prestasi kerja mereka.

Bertitik tolak dari uraian tersebut di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN EFEKTIFITAS KINERJA KEPALA MADRASAH TERHADAP PRESTASI KERJA GURU DI MI KECAMATAN KARANGAN KABUPATEN TRENGGALEK”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja kepala madrasah terhadap prestasi kerja guru?
2. Adakah pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja kepala madrasah terhadap prestasi kerja guru?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan efektivitas kinerja kepala madrasah secara simultan terhadap prestasi kerja guru.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan efektivitas kinerja kepala sekolah secara parsial terhadap prestasi kerja guru.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Kepala Sekolah dan Guru dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan prestasi kerja.
2. Bagi Lembaga yang diteliti dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek untuk bahan acuan mengambil kebijakan penataan tenaga pendidik sesuai prinsip *The right man in the right place*.
3. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, diharapkan dapat dijadikan bahan referensi dalam kajian pengembangan ilmu pengetahuan selanjutnya.

BAB II KERANGKA TEORI

A. Landasan Teori

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Definisi Kepemimpinan

Pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.⁵

Secara sederhana, apabila berkumpul tiga orang atau lebih kemudian salah seorang di antara mereka “mengajak” teman-temannya untuk melakukan sesuatu, Pada pengertian yang sederhana orang tersebut telah melakukan “kegiatan memimpin”, karena ada unsur “mengajak” dan mengkoordinasi, ada teman dan ada kegiatan dan sasarannya.

Menurut sejarah, masa “kepemimpinan” muncul pada abad 18. Ada beberapa pengertian kepemimpinan, antara lain:

⁵ Hani Handoko. *Manajemen edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 1999), hal : 293

1. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu.⁶
2. Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.⁷
3. Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama.⁸
4. Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan.⁹

Dalam merumuskan batasan atau definisi kepemimpinan ternyata bukan merupakan hal yang mudah dan banyak definisi yang dikemukakan para ahli tentang kepemimpinan yang tentu saja menurut sudut pandangnya masing-masing. Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut :

1. Koontz & O'donnel, mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan

⁶Tannebaum, *Educational Leadership*(New York,INC, 1961)hal: 24

⁷Shared Goal, Hemhiel & Coons, *Management Principels and Practic.*(New:York:INC,1957) hal:7

⁸Rauch & Behling, *Management*(New Jersay:1984)hal: 46

⁹*Ibid*, 281.

sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.¹⁰

2. Kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau merubah tingkah laku mereka.¹¹
3. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.¹²
4. Pendapat lain, kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang.¹³

Dari keempat definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa sudut pandangan yang dilihat oleh para ahli tersebut adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Definisi lain, para ahli kepemimpinan merumuskan, sebagai berikut:

1. Fiedler (1967), kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk

¹⁰Fiedler, Fred.. *A Theori Of Leadhershhip Effectivencis*. (New York : Mc Grow Hill Book Company,1994)

¹¹Gary A. Yukl.. *Leadership In Organization*. (New York: Prentice Hall,1981)hal: 2-5.

¹² *Ibid*,hal. 7

¹³ *Ibid*, hal.9

mencapai tujuan.

2. John Pfiffner, kepemimpinan adalah kemampuan mengkoordinasikan dan memotivasi orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan yang di kehendaki.
3. Davis (1977), mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat.
4. Ott (1996), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses hubungan antar pribadi yang di dalamnya seseorang mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan khususnya perilaku orang lain.
5. Locke et.al. (1991), mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama.

Dari kelima definisi ini, para ahli ada yang meninjau dari sudut pandang dari pola hubungan, kemampuan mengkoordinasi, memotivasi, kemampuan mengajak, membujuk dan mempengaruhi orang lain.¹⁴

Dapat pula disimpulkan dari definisi – definisi para ahli di atas, ada beberapa unsur pokok yang mendasari sudut pandang dan sifat-sifat dasar yang ada dalam merumuskan definisi kepemimpinan, yaitu:

¹⁴Online, *pengertian kepemimpinan*. (<http://id.shvoong.com/humanities/theorycriticism>, 2010) hal:-

a. Unsur-unsur yang mendasari kepemimpinan dari definisi-definisi yang dikemukakan di atas, adalah: [1] Kemampuan mempengaruhi orang lain [kelompok/bawahan]. [2] Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok. [3] Adanya unsur kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Sifat-sifat yang mendasari kepemimpinan adalah kecakapan memimpin. Paling tidak, dapat dikatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsur kecakapan pokok, yaitu: (1) Kecakapan memahami individual, artinya mengetahui bahwa setiap manusia mempunyai daya motivasi yang berbeda pada berbagai saat dan keadaan yang berlainan. (2) Kemampuan untuk menggugah semangat dan memberi inspirasi. (3) Kemampuan untuk melakukan tindakan dalam suatu cara yang dapat mengembangkan suasana (iklim) yang mampu memenuhi dan sekaligus menimbulkan dan mengendalikan motivasi-motivasi.¹⁵

Pendapat lain, menyatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsure pokok yang mendasarinya, yaitu : (1) Seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan persepsi sosial (sosial perception). (2) Kemampuan berpikir abstrak (ability in abstract thinking). (3) Memiliki kestabilan emosi (emotional stability).

¹⁵Tatang M. Amirin, *Kepemimpinan*. (Jakarta: CV. Gramedia, 1983) hal: 15

Kemudian dari definisi Locke, yang dikemukakan di atas, dapat dikategorikan kepemimpinan menjadi 3 [tiga] elemen dasar, yaitu:

1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi [relation concept], artinya kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang lain, maka jika tidak ada pengikut atau bawahan, tak ada pemimpin. Dalam defines Locke, tersirat premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.

2) Kepemimpinan merupakan suatu proses, artinya proses kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas atau posisi jabatan saja, karena dipandang tidak cukup memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin, artinya seorang pemimpin harus melakukan sesuatu. Maka menurut Burns [1978], bahwa untuk menjadi pemimpin seseorang harus dapat mengembangkan motivasi pengikut secara terus menerus dan mengubah perilaku mereka menjadi responsive.¹⁶

Adapun definisi kepemimpinan menurut Prajudi Admosudirdjo adalah sebagai berikut :

-Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian (personality) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu. Suatu kekuatan wibawa sedemikian rupa, sehingga membuat kelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendaknya.

¹⁶Online, Definisi Kepemimpinan. (<http://auliaaddinia.blogspot.com/2010/04/definisi-kepemimpinan.html>, 2010) hal. 15

- Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai penyebab daripada kegiatan-kegiatan, proses atau kesediaan untuk mengubah pandangan atau sikap (mental / fisik) daripada kelompok orang-orang, baik dalam hubungan organesasi formal maupun infomal .
- Kepemimpinan adalah suatu seni (Art), kesanggupan (ability) atau tehnik (tehnique) untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organesasi formal maupun para pengikut atau simpatisan dalam organesasi informal mengikuti atau mentaati segala yang dikehendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya atau mungkin berkorban untuknya.
- Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai sesuatu bentuk persuasi suatu seni pem- binaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui “Human relation “dan moti vasi yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerjasama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan organesasi.

Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu sarana, suatu instrumen atau alat, untuk membuat sekelompok orang – orang yang mau bekerja dan berdaya upaya mentaati segala peraturan untuk mencapai segala tujuan yang telah ditentukan. dalam hal ini kepemimpinan dipandang sebagai dinamika suatu organesasi yang membuat orang-orang bergerak, berdaya upaya secara “ Kesatuan Organesasi” untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁷

b. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam suatu unit kerja pemimpin berada pada level atas dengan sejumlah peran dan tanggung jawab yang erat kaitannya dengan maju atau mundurnya suatu organesasi yang dipimpinnya.

¹⁷ M. Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1997), hal:26

Keterampilan seorang pemimpin dalam mengendalikan seluruh potensi yang ada akan berdampak terhadap keberhasilan program kerja yang direncanakan. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu berperan sebagai top manager dengan menjalankan fungsinya sebagai perencana, pengorganisir, penggerak, pengawas dan penilai kinerja seluruh jajaran ketenagaan yang berada di bawah tanggung jawabnya.

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. “Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.”¹⁷ Kata “kepala sekolah” tersusun dari dua kata yaitu “kepala” yang dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, dan “sekolah” yaitu sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan

para siswa. “Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka”.

Kepiawian Kepala Sekolah dalam mengendalikan suatu lembaga pendidikan menjadi tolok ukur terhadap pencapaian keberhasilan dalam suatu proses pendidikan. Oleh karena itu secara etika kepala sekolah seharusnya mampu memerankan diri sebagai pola anutan yang baik agar menumbuhkan kesadaran terhadap perilaku para guru yang bermuara pada kesadaran kerja. Pada peran lain kepala sekolah juga berposisi sebagai penanggung jawab dalam suatu kelompok kerja atau organisasi di bawah kewenangannya. Pengertian pertanggung jawaban disini bukan hanya sekedar hal-hal yang bersifat finansial, lebih dari itu menyangkut tentang bimbingan terhadap disiplin kerja, pengembangan wawasan, peningkatan karier termasuk didalamnya adalah pembinaan moralitas atau akhlak karimah.

Kesimpulan dari kajian tersebut di atas peran seorang kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai seorang manajer dituntut mampu menetapkan visi dan misi yang dituangkan dalam suatu bentuk perencanaan kegiatan, mengatur penyelenggaraan, pembinaan terhadap ketenagaan, serta mengendalikan seluruh aktifitas sekolah sehingga akan mampu memformulasikan keunggulan dan nilai tambah pada lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan

titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah.¹⁸

c. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Tugas Pokok Kepala Sekolah adalah mengelola (Memanaj) penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih operasional tugas pokok kepala sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Berkaitan dengan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran, kepala sekolah berfungsi melakukan pembinaan professional kepada guru dan tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah melakukan kegiatan-kegiatan pemantauan atau observasi kelas, melakukan pertemuan-pertemuan guna memberikan pengarahan teknis kepada guru dan staf memberikan solusi bagi permasalahan pembelajaran yang dialami guru.

¹⁸ Hadari Nawawi, *Aaministrasi Pendidikan* (Jakarta: Haji Masagung, 1987) Hal: 81

Seorang pemimpin harus memiliki ketrampilan dalam bidang yang dipimpinnya. Pemimpin pendidikan harus terampil dalam bidang pendidikan. Dengan keterampilan tersebut diharapkan pemimpin dapat membantu stafnya dalam mengatasi masalah-masalah yang sedang dihadapi.

Urgensi dan signifikansi fungsi dan tugas kepala sekolah didasarkan pada pemahaman bahwa keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi yang disyaratkan agar dapat merealisasikan visi dan misi yang diemban sekolahnya. Dalam kerangka ini direkomendasikan mereaktualisasi fungsi dan peranan kepala sekolah selaku EMASLIM-F dalam wujud good school governance untuk menyukseskan program yang sedang digulirkan pemerintah seperti desentralisasi penyelenggaraan pendidikan, MBS, KTSP, benchmarking, broad basic education, life skill, contextual learning, Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional dan sebagainya.

Untuk mewujudkan visi dan misi pendidikan di tingkat satuan pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah yang handal dalam menjalankan fungsi dan peranannya. Meskipun pengangkatan kepala sekolah dilakukan secara terencana dan sistematis, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala sekolah, namun tidak otomatis membuat kepala

sekolah profesional dalam melakukan tugasnya. Pada beberapa kasus ditunjukkan adanya kepala sekolah yang terpaku dengan urusan administratif yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada Tenaga Administrasi Sekolah (TAS).

Sejumlah pakar sepakat bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor, yang disingkat EMAS. Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, inovator dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah minimal harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator, disingkat EMASLIM.

Perspektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator bagi perkembangan masyarakat dan lingkungan. Jika mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, maka kepala sekolah juga harus berjiwa wirausaha. Dengan demikian, pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Dalam hal ini pekerjaan kepala sekolah tidak hanya dalam kerangka EMASLIM, tetapi akan

berkembang menjadi EMASLIM-F karena kepala sekolah juga sebagai pejabat formal. Semua itu harus dipahami oleh kepala sekolah dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan fungsi-fungsi tersebut dalam bentuk aksi nyata di sekolah. Pelaksanaan tugas dan fungsi kepala sekolah tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena saling terkait dan saling mempengaruhi serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah profesional. Kepala sekolah yang demikian akan mampu mendorong visi dan misi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

1) Kepala Sekolah Sebagai Edukator

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Fungsi kepala sekolah sebagai edukator adalah menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal. Memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan

tersebut kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.¹⁹

Sebagai edukator, kepala sekolah perlu selalu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini pengalaman akan sangat mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil kepala sekolah atau anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian pula halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikuti.

Sebagai pendidik, kepala sekolah melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi pembelajaran. Kegiatan perencanaan menuntut kapabilitas dalam menyusun perangkat-perangkat pembelajaran; kegiatan pengelolaan mengharuskan kemampuan memilih dan menerapkan strategi pembelajaran yang efektif dan efisien; dan kegiatan mengevaluasi mencerminkan kapabilitas dalam memilih metode evaluasi yang tepat dan dalam memberikan tindak lanjut yang diperlukan terutama bagi perbaikan pembelajaran .

¹⁹ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada.1987) Hal:349.

Sebagai pendidik, kepala sekolah juga berfungsi membimbing siswa, guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar anak didik dapat dideskripsikan sebagai berikut.:

1. Mengikutsertakan para guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasannya; memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
2. Berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik agar giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
3. Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang ditentukan.

2) Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang

ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimiliki mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui persaingan yang membuahkan kerja sama (cooperation), memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Sebagai manajer, kepala sekolah mau dan mampu mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Kepala sekolah mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, konseptual, harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang memuaskan stakeholders sekolah. Memberikan peluang kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Semua peranan tersebut dilakukan secara persuasif dan dari hati ke hati.

Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas

integritas. Sesuai kriteria penilaian kinerja kepala sekolah, maka kepala sekolah perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

3) Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas ke dalam tugas-tugas operasional.

Dalam berbagai kegiatan administrasi, maka membuat perencanaan mutlak diperlukan. Perencanaan yang akan dibuat oleh kepala sekolah bergantung pada berbagai faktor, di antaranya banyaknya sumber daya manusia yang dimiliki, dana yang tersedia dan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan rencana tersebut. Perencanaan yang dilakukan antara lain menyusun program tahunan sekolah yang mencakup program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian,

keuangan dan perencanaan fasilitas yang diperlukan. Perencanaan ini dituangkan ke dalam rencana tahunan sekolah yang dijabarkan dalam program semester atau catur wulan.

Di samping itu, fungsi kepala sekolah selaku administrator juga mencakup kegiatan penataan struktur organisasi, koordinasi kegiatan sekolah dan mengatur kepegawaian di sekolah.

4) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, kepala sekolah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Menyatakan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai komunitas belajar yang lebih efektif.²⁰

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang independen dan dapat meningkatkan objektivitas pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu

²⁰Romli Ardi. *Hand Out Kepemimpinan Pendidikan*. (Jakarta: PPS UHAMKA, 1999)

melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih cermat melaksanakan pekerjaannya.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif.

Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut.

1. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan;
2. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan;
3. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah;
4. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru;

5. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dimana supervisor lebih banyak mendengar serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan;
6. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yakni pertemuan awal, pengamatan dan umpan balik;
7. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan;
8. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan memecahkan suatu masalah.

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuannya menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra-kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis dan dalam program supervisi kegiatan ekstra-kurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

Kepala sekolah sebagai supervisor perlu memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolegal dan bukan hirarkis; (2) dilaksanakan secara demokratis; (3) berpusat pada tenaga kependidikan; (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan; dan (5) merupakan bantuan profesional.

5) Kepala Sekolah Sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatnya yang: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil risiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.²¹

²¹ Ibid, hal.37

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari tiga gaya kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter dan bebas. Ketiga gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, gaya-gaya tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin mungkin bergaya demokratis, otoriter dan mungkin bersifat bebas. Meskipun kepala sekolah ingin selalu bersifat demokratis, namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain, misalnya harus otoriter. Dalam hal tertentu gaya kepemimpinan otoriter lebih cepat dan tepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan.

Jika kepala sekolah yang memiliki tiga gaya sebagai pemimpin, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya dapat menggunakan strategi yang tepat sesuai tingkat kematangan para tenaga kependidikan dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan. Strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam gaya mendikte, menjual, melibatkan, dan mendelegasikan.

Gaya mendikte digunakan ketika para tenaga kependidikan berada dalam tingkat kematangan rendah, sehingga perlu petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini ditekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

Gaya menjual dapat digunakan ketika kondisi tenaga kependidikan berada dalam taraf rendah sampai moderat sehingga mereka telah memiliki kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin banyak memberikan petunjuk. Dalam tingkat kematangan tenaga kependidikan seperti ini diperlukan tugas dan hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan dan kemampuan yang dimiliki.

Gaya melibatkan digunakan ketika tingkat kematangan tenaga kependidikan di sekolah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi, yaitu ketika mereka mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemajuan kerja dan kepercayaan diri dalam meningkatkan profesionalismenya. Gaya ini disebut melibatkan, karena kepala sekolah dengan tenaga kependidikan lain bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini upaya tugas tidak digunakan, namun upaya hubungan senantiasa ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah dan iklim yang transparan.²²

²²R.M. Imam, I. Tunggara. "Peranan Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus pada SLTP Swasta Kota Bandung)," Tesis, (Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia.2001)Hal: 141

Gaya mendelegasikan digunakan oleh kepala sekolah jika tenaga kependidikan telah memiliki kemampuan yang tinggi dalam menghadapi suatu persoalan, demikian pula ada kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya. Gaya ini disebut mendelegasikan sehingga para tenaga kependidikan dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri melalui pengawasan umum. Para pendidik tersebut berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan yang tinggi, upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan.



6) Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peranan dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan akan tercermin dari caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptable, dan fleksibel.

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaruan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya moving class. Moving class adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. Moving class ini biasa dirangkaikan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dijaga oleh beberapa guru yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.

7) Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan (effectiveness)

kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya agar memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasinya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah perlu memperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:²³

1. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuannya bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.

²³Milton Rokeah, *Beliefs Attitudes and Values* (San Francisco: Jossey-Bass Publisher. 1976) Hal: 127

3. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
4. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
5. Usaha memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikannya, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Penghargaan penting artinya untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan, tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang ditimbulkannya.

8) Kepala Sekolah Sebagai Pejabat Formal

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal. Kepemimpinan formal terjadi apabila jabatan atau otoritas formal

dalam organisasi diisi oleh orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi.

Sedangkan kepemimpinan informal terjadi ketika kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus yang dimiliki atau sumber daya yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan anggota organisasi.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang tanpa didasarkan atas pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Oleh sebab itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem, jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan yakni pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab.

Sebagai pejabat formal, pengangkatan seseorang menjadi kepala sekolah harus didasarkan atas prosedur dan peraturan yang berlaku. Prosedur dan peraturan tersebut dirancang dan ditentukan oleh suatu unit yang bertanggung jawab dalam bidang sumber daya manusia.

Dalam hal ini perlu ada kerjasama dengan unit yang berkaitan dengan pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah.

Prosedur pengangkatan memberikan petunjuk tentang sumber dari manakandidat kepala sekolah dicalonkan, siapa yang harus mencalonkan mulai dari tingkat sekolah, kabupaten, provinsi, sampai tingkat pusat dan instansi terkait mana saja yang terlibat dalam proses pencalonan tersebut. Sedangkan peraturan yang dimaksud lebih ditekankan kepada persyaratan yang perlu dipenuhi oleh para calon. Klasifikasi persyaratan formal kepala sekolah yang perlu diperhatikan, yaitu bersifat administratif yang meliputi: (1) usia minimal dan maksimal, (2) pangkat, (3) masa kerja, (4) pengalaman dan (5) berkedudukan sebagai tenaga fungsional guru. Bersifat akademis, yaitu latar belakang pendidikan formal dan pelatihan terakhir yang dimiliki oleh calon. Kepribadian: bebas dari perbuatan tercela dan loyal kepada Pancasila dan pemerintah. Pembinaan. Selama menduduki jabatan kepala sekolah, dalam rangka pembinaan kepada para kepala sekolah selaku pejabat formal yaitu: (1) diberikan gaji serta penghasilan dan pendapatan lain sesuai dengan ketentuan yang berlaku, (2) memperoleh kedudukan dalam jenjang kepangkatan tertentu, (3) memperoleh hak kenaikan gaji atau kenaikan pangkat, (4) memperoleh kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, (5) memperoleh kesempatan untuk pengembangan diri, (6) memperoleh penghargaan atau fasilitas, (7) dapat diberi teguran oleh atasannya

karena sikap, perbuatan serta perilakunya yang dirasakan dapat mengganggu tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah, dan (8) dapat dimutasikan atau diberhentikan dari jabatan kepala sekolah karena hal-hal tertentu.²⁴

Sebagai seorang pejabat formal, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait dan kepada bawahan. Kepada atasan, seorang kepala sekolah mempunyai atasan, yaitu atasan langsung dan atasan yang lebih tinggi. Mengingat kedudukannya yang terkait kepada atasan/sebagai bawahan, maka seorang kepala sekolah: (1) wajib loyal dan melaksanakan apa yang digariskan oleh atasan, (2) wajib berkonsultasi atau memberikan laporan mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, dan (3) wajib selalu memelihara hubungan yang bersifat hirarki antara kepala sekolah dan atasan.

Kepada sesama rekan kepala sekolah atau instansi terkait kepala sekolah: (1) wajib memberikan hubungan kerja sama yang baik dengan para kepala sekolah yang lain, dan (2) wajib memelihara hubungan kerja sama sebaik-baiknya dengan lingkungan baik dengan instansi terkait maupun tokoh-tokoh masyarakat dan BP3.

²⁴Ibid, hal. 40

Kepada bawahan, kepala sekolah berkewajiban menciptakan hubungan yang sebaikbaiknya dengan para guru, staf dan siswa, sebab esensi kepemimpinan adalah kepengikutan orang lain.

Peranan kepala sekolah sebagai pejabat formal secara singkat dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah diangkat dengan surat keputusan oleh atasan yang mempunyai kewenangan dalam pengangkatan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku; memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas serta hak-hak dan sanksi yang perlu dilaksanakan; secara hirarki mempunyai atasan langsung, atasan yang lebih tinggi dan memiliki bawahan; dan mempunyai hak kepangkatan, gaji dan karier.

Keberhasilan sekolah sebagai keberhasilan kepala sekolah merupakan pernyataan tentatif yang perlu dicermati mengingat kepala sekolah senantiasa dihadapkan pada tantangan dalam melakukan perubahan dan pengembangan sekolah secara berencana, terarah dan berkesinambungan untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Untuk mencapai semua hal tersebut diperlukan beberapa terobosan seperti bagaimana cara kepala sekolah menganalisis kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan tantangan yang dihadapi baik secara personal maupun institusional. Reaktualisasi fungsi dan peran kepala sekolah perlu dilakukan dalam kerangka EMASLIM-F dalam mengarahkan perubahan dan pengembangan

sekolahnya sebagai organisasi pembelajar yang efektif, sekolah unggulan yang bertaraf nasional atau internasional.²⁵

2. Pendekatan dalam Kepemimpinan

Ada tiga pendekatan dalam kepemimpinan, yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku dan pendekatan situasional :

a. Pendekatan sifat

Bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi pemimpin. Sifat tersebut ada pada seseorang karena pembawaan atau keturunan. Jadi menurut pendekatan ini , seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifat yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Stogdil dan Ghizali mensyaratkan adanya lima sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu : Kecerdasan, Kemampuan mengawasi, Inisiatif, Ketenangan diri, dan Kepribadian. Sedangkan Thierauf , mengharuskan adanya enam belas syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik yaitu : Kecerdasan, Inisiatif, Daya kayal, Bersemangat, Optimisme, Individualisme, Keberanian, Keaslian, Kesiediaan menerima, Kemampuan berkomunikasi, rasa perlakuan yang

²⁵Online, Fungsi dan Peranan Kepala Sekolah.(<http://smpn29samarinda.wordpress.com/2009/03/05/reaktualisasi-fungsi-dan-peranan-kepala-sekolah/>,2010)hal.45

wajar terhadap sesama, Kepribadian, Keuletan, Manusiawi, Kemampuan mengawasi dan Ketenangan diri.²⁶

Dari penjelasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa para peneliti belum berhasil menemukan satu atau sejumlah sifat yang dapat dipakai sebagai ukuran. Hal ini menunjukkan bahwa hanya dengan menggunakan pendekatan sifat saja, masalah kepemimpinan tidak dapat dipahami dan dipecahkan secara baik.

b. Pendekatan Perilaku

Pendekatan Perilaku (*behavioral approach*) merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan dalam kegiatan sehari-hari, bagaimana cara pemimpin itu memberikan perintah, membagi tugas dan wewenangnya , cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberikan bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara mengambil kebijakan dan keputusan .

Peneliti Universitas Ohio dalam Harsey & Blanchard pada tahun 1982 mendefinisikan Kepemimpinan sebagai suatu perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

²⁶ M Ngalm Purwanto, *Administrasi*., hal:31

Mereka membagi perilaku menjadi dua dimensi yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi. Struktur inisiasi mengacu pada perilaku pimpinan dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik. Sedangkan Konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan dengan anggotanya. Sedangkan gaya kepemimpinan seseorang dalam memberikan tugas kepada bawahannya dilihat dari derajat pola perilaku Robert Tannenbaum dan Warren A. Schmid²⁷ membedakan menjadi 4 (empat) yaitu: Gaya kepemimpinan Laissez Fair, Gaya kepemimpinan Partisipatif,

Gaya kepemimpinan Demokratis dan Gaya kepemimpinan Otokratis. Sedangkan penjelasan dari dua kepemimpinan yang belakang yakni gaya otokratis dan demokratis adalah sebagai berikut: Gaya kepemimpinan otokratis terletak pada ujung garis yang satu sedangkan Gaya kepemimpinan demokratis terletak pada ujung garis yang lain. Gaya kepemimpinan otokratis tekanan orientasinya diarahkan pada tugas atau tercapainya tujuan organisasi atau lembaga sedangkan Gaya kepemimpinan demokratis titik berat orientasinya diarahkan pada

²⁷M Ngalim Purwanto, *Administrasi*, hal:32

hubungan pimpinan dengan yang dipimpin / bawahan. Jadi semakin otoriter suatu pimpinan makin besar otoritasnya dan semakin tidak ada kebebasan bagi bawahannya, sebaliknya semakin demokratis suatu pimpinan makin besar kebebasan yang diberikan pada bawahan.

Adapun menurut Fred. E Fielder bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh satu gaya kepemimpinan saja untuk semua situasi, seorang pemimpin akan cenderung berhasil dalam menjalankan kepemimpinan apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berlainan untuk menghadapi situasi yang berbeda.²⁸ Lebih dari itu Fielder menyebutkan bahwa ada tiga variabel untuk menentukan efektif tidaknya sebuah kepemimpinan yaitu (1) Hubungan anatar pemimpin dan yang dipimpin (2) Derajat struktur tugas (3). Kedudukan kekuasaan pimpinan.

Berdasarkan pendapat Fielder tersebut, maka situasi organisasi atau lembaga dikatakan menguntungkan dalam arti menentukan keberhasilan pimpinan, jika :

- 1). Hubungan pimpinan dengan anggota bawahan baik, disenangi oleh anggota kelompoknya dan ditaati segala perintahnya.
- 2). Struktur tugas terinci dengan jelas dan dipahami oleh tiap anggota kelompok, setiap anggota memiliki wewenang dan tanggung jawab masing-masing secara jelas, sesuai dengan fungsinya.
- 3). Kedudukan kekuasaan formal pemimpin kuat dan jelas sehingga memperlancar usahanya untuk mengetahui anggota kelompoknya.

²⁸ Ngalim Purwanto, *Administrasi*, hal: 39

Dilihat dari segi tingkatannya, maka masing-masing Varlabel dibedakan menjadi dua kategori :

- 1. Hubungan antara Pemimpin dengan anggota : Baik Dengan Buruk.
- 2. Derajat struktur tugas : tinggi dengan rendah
- 3. Kedudukan kekuasaan pemimpin : Kuat dengan lemah.

Dengan perbedaan kategori tersebut kombinasi ketiga vareabel melahirkan adanya delapan tipe atau Gaya kepemimpinan.

Delapan Tipe atau Gaya Kepemimpinan

VAREABEL	1	2	3	4	5	6	7	8
Hubungan anantara atasan dengan bawahan	Baik	Baik	Baik	Baik	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik
Struktur Tugas	Tinggi	Tinggi	Rendah	Rendah	Tinggi	Tinggi	Rendah	Rendah
Posisi Kekuasaan	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah
Gaya Kepemimpinan yang Efektif.	T	T	T	H	H	H	H	T
Situasi	Menguntungkan				Sedang tidak menguntungkan			

29

Williem R.Tracey mengemukakan tentang three dimensional model (dalam pendekatannya menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan) artinya menggabungkan antara gaya dasar, gaya

²⁹M Ngalim Purwanto, *Administrasi.*, hal:40

efektif dan gaya tidak efektif.³⁰

Berdasarkan dua prilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi pada orang (people oriented) dan berorientasi pada tugas (task oriented), masing –masing kelompok gaya kepemimpinan dibagi menjadi empat macam gaya antara lain :

Gambar 2



Gambar 3

Kelompok gaya efektif

Pengembang	Eksekutif
Birokrat	Otokrat Bijak

Orientasi Tugas

³⁰William R Tracey, *Managing Training and Development System.*(USA: AMACOM,1974), hal. 53-55

Gambar 4

Kelompok gaya tidak efektif

Tinggi

Penganjur	Kompromis
Pelari	Otokrat

Rendah

Orientasi tugas

Tinggi

Reddin kemudian memadukan ketiga kelompok gaya beserta macam gaya yang terdapat pada tiap kelompok, sehingga terjadi kombinasi yakni 4 (empat) gaya efektif dan 4 (empat) gaya tidak efektif. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

Tabel 1

Kombinasi Empat Gaya Kepemimpinan Dasar dengan Keefektifan.

Gaya Kepemimpinan Dasar	Lebih efektif	Kurang efektif
Terpadu	1. Eksekutif	2. Kompromis
Hubungan Tinggi Tugas Tinggi	Pemimpin berperilaku sebagai seorang yang memotivasi bawahannya, menerapkan standard yang tinggi, memperhatikan perbedaan-perbedaan individu dan cenderung lebih menyukai pendekatan team.	Pemimpin berperilaku sebagai pembuat keputusan yang picik, memberi pengaruh tidak pantas (luar batas) dengan tekanan-tekanan yang tidak relevan dan sering mengarah pada masalah-masalah yang tiba-tiba membingungkan.
Pemisah	3. Birokrat	4. Pelari
Hubungan Rendah	Pemimpin berperilaku sebagai pelatih yang teliti dan	Pemimpin tidak melibatkan diri hanya

Tugas Rendah	melaksanakan perintah dan aturan-aturannya.	sewaktu-waktu campur tangan dan sebagai seorang yang memiliki tanggung jawab yang menurun.
Pengabdi	5. Otokrat Bijak	6. Otokrat
Hubungan Rendah	Pemimpin berperilaku sebagai administrator yang dinamis dan menggerakkan, mengetahui apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan secara efisien tanpa menimbulkan permusuhan.	Pemimpin tampak tidak tangkap rasa / tidak sensitif, sombong, kaku, tidak menaruh kepercayaan terhadap sesama dan hanya berurusan dengan tugas-tugas yang bersifat mendadak / segera.
Penghubung	7. Pengembang	8. Penganjur
Hubungan Tinggi Tugas Rendah	Pemimpin tampak sebagai orang yang bersemangat yang memiliki harapan dan kepercayaan pada orang-orang dan secara mendasar memperhatikan pengembangan kelompok bawahan sebagai individu	Pemimpin tampak sebagai orang yang secara mendasar memperhatikan keharmonisan dan sebagai orang yang “berkhotbah” tentang ide-ide yang baik sementara organisasi dialirkan tanpa tujuan yang jelas.

Adapaun Tipe atau Gaya Kepemimpinan³¹ menyebutkan bahwa dari hasil-hasil riset mencirikan dalam 2 jenis :

1. Perilaku tugas bersifat mengarahkan , komunikasi bersiaft satu arah yang menjelaskan apa yang harus dikerjakan setiap orang, kapan dan bagaimana Itu harus dikerjakan.
2. Hubungan yang bersifat mendukung , komunikasi dua arah termasuk menmdengarkan tanpa mengkaji dan jenis pemberian semangat lain.

³¹Klinner dan Timpe, *Leadhershhip Effectiveness*. (New Jersey:Meril an Imprint of Practice Hall,1999),hal. 137

Dalam penerapan dan pengkombinasian antara perilaku tugas dan hubungan disebutkan dalam 4 (empat) gaya kepemimpinan yaitu :³²

1. Gaya Konsultatif : Ciri yang dominan adalah selalu bersedia menjelaskan memberi semangat, memudahkan dan berkonsentrasi.
2. Gaya Delegatif : Ciri yang dominan adaiah mewakili atau mendelegasikan.
3. Gaya Instruktif : Ciri yang dominan adalah memerintah, mengatakan, menegaskan dan membentak.
4. Gaya Partisipatif : Ciri yang dominan adalah membimbing, merunding, dan bekerjasama.

Dilihat dari ciri-ciri tersebut maka dapat dijabarkan sebagai berikut :

1) Gaya Konsultatif

Dalam gaya konsultatif pimpinan cenderung selalu bersedia menjelaskan memberi semangat , memudahkan, mudah didekati dan menunjukkan dia sebagai orang sejati bagi bawahan. Dalam gaya kepemimpinan ini cenderung mempunyai pengaruh yang sangat positif pada kepuasan bawahan yang bekerja dengan tugas-tugas yang penuh tekanan, prustasi dan tidak memuaskan.

2) Gaya Delegatif.

Pada tipe pemimpin yang menganut gaya / prilaku delegatif senang mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahan , sehingga dapat merangsang

³²Ibid, hal. 138

bawahan untuk mencapai tujuan tersebut serta dapat melaksanakannya dengan baik. “Makin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, makin banyak bawahan yang percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif”.

3) Gaya Instruktif

Pada Gaya instruktif pemimpin terkesan otokratis dan tidak partisipasi aktif dari bawahan. Gaya kepemimpinan instruktif ini cenderung mempunyai hubungan yang negatif, dengan kepuasan dan harapan bawahan yang melakukan tugas-tugas dengan jelas tetapi akan menimbulkan hubungan yang positif bagi bawahan yang melakukan pekerjaan mendua.³³

4) Gaya Partisipatif

Pada Gaya Partisipatif ini pemimpin selalu berkomunikasi, meminta dan menggunakan serta memperhatikan saran-saran bawahan, tetapi tetap mampu membuat suatu keputusan, biasanya kepuasan kerja karyawan lebih terpenuhi di bawah pimpinan partisipatif.

Gaya kepemimpinan akan sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Karena sifat, sikap dan wawasan seorang pemimpin

³³Handoko, T. Hani. *Manajemen edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 1999) hal.62

akan mempengaruhi tingkat prestasi kerja karyawan. Karyawan akan tanggap terhadap pimpinan , bila pimpinan dapat memahami dan mengerti akan kebutuhan karyawan dalam menjalankan tugasnya dan hal itu akan sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Tingkat efektifitas kinerja pimpinan juga sangat bergantung dari gaya atau prilaku kepemimpinannya, walaupun gaya kepemimpinan juga sangat dipengaruhi oleh keadaan atau situasi. Suatu gaya atau prilaku kepemimpinan menjadi tidak efektif manakala tidak disesuaikan dengan situasi atau keadaan tertentu.

c. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional didasarkan pada situasi dan kondisi dimana pemimpin itu berada, dalam mengambil kebijakan sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi.

3. Aplikasi Bagi Pendidikan

Dari uraian tentang pengertian dan pendekatan tersebut di atas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan itu berbagai macam ragamnya. Dalam hubungannya dengan kepemimpinan pendidikan, bahwa ketiga macam pendekata Sifat, Prilaku dan Situasional, sangat diperlukan. Ketiga - tiganya merupakan vareabel pokok yang dapat mempengaruhi keberhasilan dalam kepemimpinan pendidikan.

Pendekatan sifat sangat diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan, karena Kepala sekolah, Guru diharuskan memiliki sifat-

sifat baik, sesuai dengan norma-norma yang ditentukan dalam pendidikan. Sebagai seorang pendidik diharapkan dapat memberi suri tauladan bagi anak didiknya. Kepala Sekolah dituntut agar memiliki sifat-sifat yang baik agar dapat memberikan bimbingan dan sekaligus contoh kepada guru dan para siswa. Pendekatan perilaku merupakan konsep kepemimpinan yang sesuai dengan prinsip-prinsip mendidik. Tak seorangpun akan mengingkari bahwa salah satu fungsi pendidikan adalah mengubah tingkah laku, setiap pendidik dalam melakukan tugasnya perlu memperhatikan dan menyesuaikan diri dengan perilaku subyek didiknya, baik sebagai individu maupun kelompok.

Pendekatan situasional dalam kepemimpinan pendidikan juga tidak kalah penting. Para pendidik perlu menyadari bahwa tiap lembaga pendidikan memiliki situasi yang berbeda-beda, sehingga memerlukan perilaku kepemimpinan yang berbeda-beda pula. Setiap guru yang berpengalaman akan mengetahui bahwa setiap kelas memiliki semangat dan suasana yang berlainan. Maka dengan demikian diperlukan cara pelayanan yang bervariasi.

Dengan mengetahui berbagai model dan gaya kepemimpinan, diharapkan para Kepala Sekolah dapat menerapkan dan memilih perilaku kepemimpinan yang mana yang dipandang lebih efektif berdasarkan sifat-sifat, perilaku kelompok dan kondisi serta situasi lembaga yang dipimpinnya.

4. Efektifitas Kinerja Kepala Sekolah

Pelaksanaan Managemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah (School Based Management for Quality Improvement) , menekankan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, pemberdayaan sekolah dalam mengelola sumber daya pendidikan secara mandiri dan kreatif .³⁴

Untuk mengukur kinerja kepala sekolah itu efektif atau tidak dapat dilihat dari : Keberhasilan dalam mengelola sekolah, keberhasilan dalam mengelola kegiatan pembelajaran, mengelola ketenagaan, mengelola sarana prasarana, mengelola keuangan, mengelola lingkungan sekolah serta mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat.³⁵

Dalam konteks pendidikan efektifitas kinerja sekolah meliputi **Input** (masukan), **Process** (proses), **Output** (keluaran). Untuk menilai efektifitas kinerja suatu lembaga pendidikan diperlukan suatu prosedur dan mekanisme yang sistematis, yang dapat dijadikan dasar untuk mengungkapkan seberapa jauh sebuah sekolah telah mencapai suatu tarjet mutu yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu penilaian kinerja Kepala Sekolah hendaknya dilakukan secara komprehensif yang mencakup :

³⁴Indra jati Sidi, *Manajemen Berbasis Sekolah*(Bandung: CV Andira, 2000)hal,5

³⁵Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*(Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum,2007) Hal,5

- a. Nilai Input (masukan) meliputi profil sekolah, baik akademi non akademik.
- b. Nilai Process (proses) meliputi peran / tugas Kepala Sekolah sebagai Educato (E), Manager (M), Administrator (A) Supervisor (S), Leader (L) Inovator (I) dan Motivator (M).
- c. Nilai Output (keluaran), merupakan hasil yang dicapai sekolah baik komponen akademik maupun non akademik.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa nilai kinerja sekolah merupakan nilai integratif dari seluruh komponen sekolah, sekaligus merupakan indikator dan keberhasilan kepemimpinan Kepala Sekolah.

5. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan, produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang (Dharma : 1985) , Sedangkan menurut Munir (1987) Prestasi kerja adalah merupakan hasil kerja seseorang pada kasatuan waktu atau ukuran waktu. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan.³⁶

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa Prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang baik berupa produk

³⁶Moenir, AS. 1992. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta : Gunung Agung.

atau jasa yang dihasilkan pada waktu tertentu sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya dan sesuai dengan ketrampilannya.

Baik atau jeleknya prestasi kerja karyawan (individu / kelompok) dapat dijadikan dasar bagi pimpinan , utamanya untuk mengambil kebijakan dan pengembangan sumber daya maupun karier kerja karyawan.

Ada dua hal yang perlu diperhatikan untuk mengetahui prestasi kerja karyawan yaitu :

1. Identifikasi dimensi kerja, yang mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing karyawan pada level yang bersangkutan dalam suatu organisasi.

2. Penetapan standart kinerja oleh perusahaan / organisasi.

Standart kerja tersebut meliputi cara pengukuran atas pelaksanaan kegiatan yang didasarkan kepada 1) Kualitas. 2) Kwantitas. 3) Ketepatan waktu. Pengukuran Kualitas diperhitungkan dengan jumlah keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan , dan pengukuran Kwantitas dilihat dari tingkat kepuasan atau kebaikan dari hasil proses. Adapun pengukuran Ketepatan waktu diukur dari lama proses dan hasil dihubungkan dengan batas waktu yang ditentukan.

Benandin dan Russel pada tahun 1983 mengemukakan enam kriteria yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja karyawan :

1. **Quality** : Menyangkut masalah hasil dari pelaksanaan kegiatan yang mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. **Quantity** : Menyangkut masalah jumlah yang dihasilkan, yang terukur, dengan unit maupun siklus kegiatan yang dihasilkan .
3. **Timelines** : Menyangkut masalah jangka waktu penyelesaian yang di kehendaki dengan memperhatikan kondisi output serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. **Cost Effectiveness** : Menyangkut masalah penguunaan sumberdaya manusia, Keuangan, Tehnologi maupun material untuk mencapai hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit kegiatan lain.
5. **Het For Supervition** Se jauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. **Interpersonal Impact**: Merupakan tingkat sejauh mana seorang pegawai menjaga harga diri, nama baik dan kerja sama dengan rekan kerja dan bawahannya.

Prestasi kerja merupakan tindakan atas pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur karena berhubungan dengan kualitas pekerjaan. Selain dari kualitas dan kwanntitas penilaian kinerja juga dilihat dari 1) Disiplin. 2) Tanggung jawab. 3) Kerjasama dan 4) Inisiatip. Prestasi kerja secara umum dapat diukur melalui 1) Kwalitas Kerja. 2) Kwantitas Kerja. 3) Pengetahuan tentang pekerjaan. 4) Pendapat atau pernyataan yang disampaikan. 5) Keputusan yang diambil. 6) Perencanaan kerja. 7) Daerah organesasi kerja.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, dalam penelitian ini untuk mengukur prestasi kerja guru dapat dilihat dari kwanntitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu tertentu dari

aspek pendidikan, pengembangan profesi, dan pengabdian masyarakat. Ketiga aspek tersebut merupakan bagian dari unsur utama dan unsur penunjang dalam penilaian angka kredit bagi guru.³⁷

6. Penelitian Terdahulu

Moch. Arifin, dalam penelitiannya yang berjudul “ Performansi Kerja Guru dan Karyawan SMA Negeri di Kota Administratif Jember Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah “ menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dipandang efektif dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan yaitu 1) Gaya kepemimpinan partisipatif . 2) Gaya Kepemimpinan Demokratis.

Wiyono, dalam penelitiannya yang berjudul “ Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Upah Insentif, dan beban mengajar terhadap Motivasi Kerja Guru di SMU Negeri 1 Babat Lamongan “ . Menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru di SMU Negeri 1 Babat. Sedangkan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif untuk diterapkan di SMU Negeri 1 Babat adalah gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan partisipatif.

Hariyanto Suminarso, Penelitian yang dilakukan oleh Hariyanto Suminarso dalam suatu Kajian Pengembangan Sumberdaya Manusia di

³⁷Bambang Swasto, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Surabaya : SurabayaPress,1995)hal.36

SLTP Negeri Se Kecamatan Karangrejo Kabupaten Tulungagung, menjelaskan bahwa , berdasarkan analisis regresi terbukti keempat variabel bebas dari suatu gaya kepemimpinan (gaya konsultatif, gaya delegatif, gaya instruktif dan gaya partisipatif) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja guru, baik secara simultan maupun parsial . Besar pengaruh terhadap prestasi kerja guru yang dijelaskan secara model regresi bersama-sama yaitu 81,9 % sedangkan proporsi sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, misalnya ; tempat kerja, keamanan, insentif, dan lain sebagainya.

2. Hipotesis Penelitian

a. Kerangka Konseptual

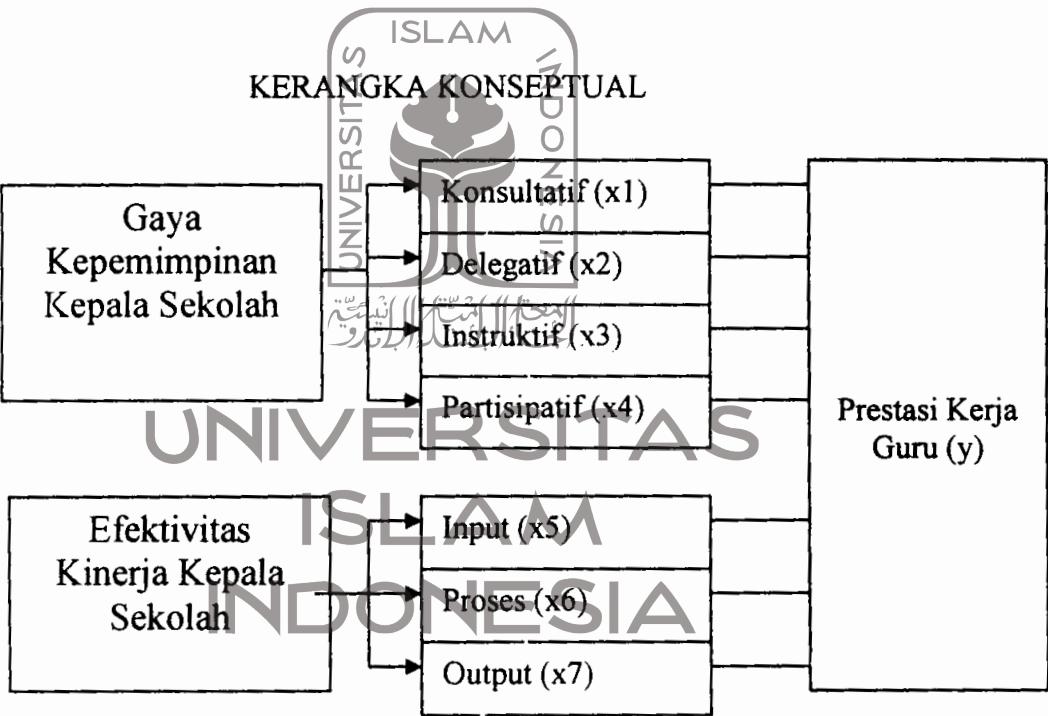
Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan efektifitas kinerja kepala sekolah mempunyai pengaruh kuat terhadap prestasi kerja guru, baik itu secara perorangan maupun kelompok, hal ini disebabkan oleh kedudukan, tugas dan fungsi kepala sekolah dalam lembaga itu.

Gaya kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang bersifat konsultatif, instruktif, delegatif dan partisipatif.

Sedangkan efektifitas kinerja kepala sekolah dalam lembaga pendidikan adalah faktor input (masukan), faktor process (proses) dan faktor output (keluaran) yang masing-masing meliputi ; masukan akademis dan non akademis, faktor Kepala Sekolah Sebagai Educator (E)

, Manager (M), Administrator (A) , Supervisor (S), Leader (L), Inovator (I), dan Motivator (M), serta faktor keluaran yang meliputi faktor akademis maupun non akademis. Adapun faktor prestasi kerja seorang guru dilihat dari faktor kwanntitas dan kwalitas hasil.

Dengan teorisasi yang dilakukan maka dapat diturunkan kerangka konseptual yang peneliti gambarkan sebagai berikut :



b. Hipotesa Penelitian

Berdasarkan Kerangka Konseptual diatas maka dapat dirumuskan Hipotesa Penelitian sebagai berikut :

1. Diduga ada pengaruh secara simultan antara variabel gaya kepemimpinan yang meliputi ; gaya kepemimpinan konsultatif, delegatif, instruktif dan partisipatif, serta efektifitas kinerja kepala

sekolah yang meliputi ; input, proses dan output terhadap prestasi kerja guru.

2. Diduga ada pengaruh secara parsial antara variabel gaya kepemimpinan yang meliputi ; gaya kepemimpinan konsultatif, delegatif, instruktif dan partisipatif, serta efektifitas kinerja kepala sekolah yang meliputi ; input, proses dan output terhadap prestasi kerja guru.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu menjelaskan hubungan dan pengaruh beberapa variabel yang sudah ditetapkan maka penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) yaitu “Menjelaskan hubungan causal atau pengaruh antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesa”.³⁸ Hal yang senada disampaikan oleh Faisal yang mengungkapkan bahwa penelitian *explanatory* adalah : Suatu penelitian yang dimaksudkan untuk menemukan dan mengembangkan teori, sehingga hasil atau produk penelitiannya dapat menjelaskan kenapa atau mengapa (variabel antisenden apa asaja yang mempengaruhi) terjadinya suatu gejala atau kenyataan sosial tertentu.

Dengan demikian penelitian *explanatory* dapat disebut juga penelitian uji hipotesis yang berarti mengadakan penelitian dengan maksud mencari hubungan antara dua variabel atau pengaruh beberapa variabel terhadap variabel yang lain . Lebih lanjut tentang definisi uji hipotesis yaitu “ proses penelitian yang dilakukan untuk mengungkapkan hubungan sebab dan akibat antara dua variabel atau lebih dengan mengendalikan pengaruh variabel yang lain “. ³⁹

³⁸Singarimbun dan Efendi. *Metode Penelitian Survey*(Jakarta : LP3S,1987)Hal.66

³⁹H.Nawawi. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. (Yogyakarta : Gajah Mada University Press,1985)Hal.53

Berdasarkan penjelasan mengenai penelitian explanatory diatas, adalah sangat beralasan apabila digunakan untuk meneliti pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Efektifitas Kinerja Kepala Sekolah Terhadap Prestasi Kerja Guru di MI Kecamatan Karangan Kabupaten Trenggalek.

Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Variabel bebas (X)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja guru yang terdiri dari :

a. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah yang bertipe :

* Konsultatif (X_1)

* Delegatif (X_2)

* Instruktif (X_3)

* Partisipatif (X_4)

b. Efektifitas Kinerja Kepala Sekolah meliputi faktor :

* Input (X_5)

* Proses (X_6)

* Output (X_7)

2. Variabel terikat (Y)

Variabel terikat atau bergantung dalam penelitian ini adalah Prestasi Kerja Guru MI Gugus Kecamatan Karangan Kabupaten Trenggalek.

B. Definisi Konsep Dan Operasionalisasi

Konsep-konsep yang dibawakan dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan , Kinerja Kepala Sekolah dan Prestasi kerja Guru.

Secara operasional kedua konsep ini dinyatakan sebagai berikut :

- 1) Gaya Kepemimpinan yang dimaksudkan adalah Gaya kepemimpinan yang meliputi : (a) Gaya Konsultatif. (b) Gaya Delegatif. (c) Gaya Instruktif. (d) Gaya Partisipatif, yang dituangkan dalam Variabel X₁, X₂, X₃ , X₄ , serta Efektifitas Kinerja Kepala Sekolah yang meliputi faktor – faktor Input, Proses dan Output yang dituangkan dalam variabel X₅, X₆ dan X₇, yang bisa mempengaruhi Prestasi Kerja Guru.
- 2) Prestasi Kerja guru yang dimaksudkan adalah dalam wujud Prestasi Belajar Mengajar, Pengembangan Profesi dan Unsur Penunjang Proses Belajar Mengajar.

Berdasarkan definisi operasional tersebut diatas maka dapat ditetapkan variabel berikut indikator dan item-itemnya sebagai berikut :

Tabel 2

Konsep, Dimensi Konsep, Variabel, Kode Variabel, Indikator dan Item-item

Konsep	Dimensi Konsep	Variabel	Kode	Indikator	Item-item
Gaya Kepe- mimpinan	Gaya Kepe- Mimpinan	Konsultatif	X 1	Selalu berkonsultasi dengan	Memberikan bimbingan, Memberi

dan Efektifitas Kinerja Kepala Sekolah.				bawahan.	petunjuk ketika diminta bawahan, meperhatikan memberi tanggapan.
		Delegatif	X 2	Menyerahkan tugas kepada bawahan.	Memberikan kewenangan penuh, kebebasan berkreAtif, arahan dan solusi dari tugas.
		Instruktif	X 3	Terkesan otokratis (top down).	Memberi pengawasan ketat, mendekte, otoriter dan menekan bawahan.
		Partisipatif	X 4	Melibatkan semua pihak dan menerima saran	Bermusyawarah, Berinovatif bersama, berinteraktif positif dan menerima saran-saran untuk

					mencapai tujuan.
	Efektifitas Kinerja.	Input	X 5	Komponen Akademik dan Nonakademik	Sarana prasarana PBM, Absensi, Tampilan awal.
		Process	X 6	Pelaksanaan tugas sebagai EMASLIM	Berkaitan tentang tugas sebagai Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, Motivator.
		Output	X 7	Hasil yang dicapai baik Akademik maupun Non Akademik	Tampilan akhir, hasil PBM, dan semua yang terkait dengan Akademik maupun Non akademik.
Prestasi kerja Guru	Prestasi Kerja	Hasil Kerja	Y	Prestasi PBM Pengembangan Profesi dan	Meliputi tugas guru dalam PBM (Menyusun

				Unsur Penujang PBM	Program, Menyajikan, mengevaluasi, menganalisa, mengadakan Perbaikan dan pengayaan) Mengikuti Diklat, Membuat Karya Ilmiah, Pengabdian Masyarakat.
--	--	--	--	--------------------	--

Mengingat keseluruhan variabel yang diteliti dinyatakan dalam tingkatan skala pengukuran ordinal maka untuk kepentingan analisis dilakukan transformasi terlebih dahulu ke dalam skala interval. Hal ini perlu dilakukan mengingat syarat penggunaan regresi linier berganda yang digunakan dalam analisis data penelitian ini minimal harus berskala interval.

C. Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi yang dimaksud adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Menurut Nawawi Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda-benda,

hewan, tumbuh-tumbuhan, nilai tes atau peristiwa-peristiwa, sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu di dalam suatu penelitian.⁴⁰

Kesimpulan dari pendapat tersebut diatas bahwa populasi menyangkut keseluruhan dari obyek yang diteliti dengan ciri-ciri atau sifat tertentu yang akan diduga. Maka populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh Kepala Sekolah dan Guru yang ada di MI Kecamatan Karangan Kabupaten Trenggalek yang jumlahnya ada 57 Orang.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.⁴¹

Menurut Singarimbun dan Effendi⁴² menjelaskan bahwa suatu metode pengambilan sampel yang edial mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

1. Dapat menghasilkan gambaran yang dapat dipercaya dari seluruh populasi yang diteliti.
2. Dapat menentukan presesi / ketepatan / ketelitian dan hasil penentuan dengan menentukan penyimpangan baku.
3. Dapat memberikan keterangan sebanyak mungkin dengan biaya rendah.

Berdasarkan formula Yamane (1986) dalam dengan presesi 5 % yang dihitung dari jumlah populasi 57 orang hasil sampel adalah sebagai berikut⁴³:

⁴⁰Singarimbun dan Efendi. *Metode*., hal.18

⁴¹*Ibid*. hal.18

⁴²Singarimbun dan Efendi. *Metode*., hal.20

⁴³Rakhmad. *Statistik Korelasi*.(Jakarta: Bina Aksara,1989)Hal.46

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Dimana :
n = jumlah seluruh sampel
N = ukuran populasi
d = presesi yang digunakan

dengan demikian besar sampel (n)

$$n = \frac{50}{50 (0,05)^2 + 1}$$

= 49, 890 atau 50 orang

Tehnik pengambilan sampel dengan menggunakan *Simple random sampling* (Sampel random sederhana) berdasarkan undian. Adapun populasi yang penulis ambil sampelnya adalah sebagaimana terlihat pada tabel 3 berikut ini .

Tabel 3

Nomor	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Keterangan Akreditasi
1.	MI Kerjo	9	B
2.	MI Salamrejo	8	B
3.	MI Ngingas	9	B
4.	MI Jayan	8	B
5.	MI Kedungsigit	8	B
6.	MI Sumberingin	9	B

7.	MI Jati	6	B
	Jumlah	57	

Jika dilihat dari tabel tersebut di atas maka sampel yang ditetapkan telah dapat mewakili dan telah memenuhi syarat 5 % dari jumlah populasi yang ada, yaitu 50 orang.

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

a. Kuesenner.

Kuesenner adalah merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menggunakan seperangkat pertanyaan-pertanyaan pada responden yang terpilih, untuk memperoleh data tertulis sesuai dengan pokok penelitian.

b. Wawancara.

Wawancara adalah tehnik pengumpulan data dengan jalan dialog langsung antara peneliti dengan responden.

c. Dokumentasi.

Dokumentasi adalah merupakan metode pengumpulan data dengan jalan melakukan pencatatan dari arsip resmi lembaga yang diteliti atau dari instansi terkait.

d. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan cara observasi atau pengamatan peran serta. Teknik ini digunakan untuk mengamati dari dekat dalam upaya mencari dan menggali data melalui pengamatan secara langsung dan mendalam terhadap subjek dan objek yang diteliti. Observasi adalah mengamati (*watching*) dan mendengar (*listening*) perilaku seseorang selama beberapa waktu tanpa melakukan manipulasi atau pengendalian, serta mencatat penemuan yang menghasilkan atau memenuhi syarat untuk digunakan ke dalam tingkat penafsiran analisis. Sehingga, untuk memperoleh data yang tidak tertulis diperlukan pengamatan secara langsung untuk menangkap gejala-gejala, sikap, tindakan, perilaku-perilaku, serta simbol-simbol dan lain-lain.

E. Metode Analisa Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa kuantitatif. Teknik analisa kuantitatif yaitu teknik analisis terhadap data yang telah diberi skor sesuai dengan skala pengukuran yang telah ditetapkan dengan menggunakan formula statistik. Pemilihan teknik berdasar pada tujuan penelitian dengan menggunakan skala interval , oleh karena itu analisa data yang digunakan adalah analisa data regresi.

Menurut Suprpto tahun 1991 bahwa penggunaan analisis regresi (nilai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel tergantung) . Sedangkan untuk

mengetahui kuatnya hubungan antar variabel dapat digunakan analisis korelasi.⁴⁴

Sebelum melakukan analisis terlebih dahulu dilakukan persiapan yang berupa tabulasi data . Yang dimaksud tabulasi data adalah pemindahan data dalam bentuk kuisioner oleh responden ke dalam bentuk matrik data. Adapun tehnik analisa data adalah sebagai berikut :

1. Analisis Statistik Diskriptif

Analisis statistik diskriptif dipergunakan untuk mengetahui distribusi frekwensi jawaban responden dari hasil kuisioner yang meliputi variabel gaya kepemimpinan konsultatif (X_1), gaya kepemimpinan delegatif (X_2), gaya kepemimpinan instruktif (X_3), gaya kepemimpinan partisipatif (X_4), faktor input (X_5), faktor proses (X_6), faktor output (X_7) serta prestasi kerja guru (Y).⁴⁵

Untuk menentukan besarnya interval menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilaitertinggi} - \text{nilaiterendah}}{\text{jumlahkelas}}$$

⁴⁴*Ibid.*, hal.56

⁴⁵Lexi Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*.(Bandung: Remaja Rosda Karya, 1999)Hal:87

2. Uji validitas dan Uji Realibilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen dalam penelitian ini mempunyai korelasi yang cukup kuat antar itemnya. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan setiap item dengan total skor variabelnya dengan menggunakan korelasi pearson 2 sebagai berikut :

$$r = \frac{N \sum(XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

- r = Koefisien korelasi
 N = Banyaknya variabel
 X = Nilai setiap item
 Y = Total nilai untuk variabel yang diteliti

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian yang digunakan dapat diterapkan berulang kali pada obyek yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan memanfaatkan varian untuk setiap item yang digunakan dengan menggunakan tehnik Alpha Cronbach dengan persamaan :

$$r_i = \left[\frac{(k-1)(1 - \sum a_i^2 / \sigma^2)}{1 - \sum a_i^2 / \sigma^2} \right]$$

Keterangan :

r_i : Reabilitas instrumen

k : Banyaknya butir pertanyaan

$\sum ab^2$: Jumlah varian butir $[\sum kuadrat - ((\sum) : n)] : [n]$

σt^2 : Varian total $[\sum kuadratskortotal - ((skortotal) : n)] : [n]$

3. Analisis Korelasi dan Regresi

a. Analisis korelasi

Untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas secara keseluruhan dengan variabel terikat digunakan analisis korelasi berganda. Untuk menguji keceratan hubungan antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat digunakan analisis korelasi parsial.

$$r = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana :

R_{xy} = Besarnya koefisien korelasi anantara variabel x dan variabel y.

n = Banayaknya data.

$\sum X$ = Jumlah dari variabel bebas.

$\sum Y$ = Jumlah dari variabel terikat

$\sum XY$ = Jumlah dari hasil kali Variabel bebas dan terikat.

$\sum X^2$ = Jumlah variabel bebas dikwadratkan.

$\sum Y^2$ = Jumlah variabel terikat dikwadratkan.

b. Analisis Regresi

Untuk mengetahui pengaruh keseluruhan variabel bebas yang diterima secara bersama-sama terhadap variabel terikat maka digunakan uji regresi berganda.

Untuk menguji signifikansi koefisien determinasi secara keseluruhan diuji dengan menggunakan uji F. Dimana bila didapatkan nilai $f_{hitung} >$ dari F_{tabel} maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas didalam model (secara simultan) berpengaruh terhadap variabel terikat.

Untuk menguji koefisien determinasi masing-masing variabel bebas secara parsial dapat digunakan uji T. Artinya bila dalam pengolahan data didapatkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka berarti variabel bebas tersebut berpengaruh terhadap variabel terikat dan besarnya pengaruh dari setiap variabel bebas sebesar nilai koefisien regresinya.

Untuk menyelesaikan analisis data ini digunakan program komputer melalui program SPSS V.14 Evaluation.

BAB IV

PEMBAHASAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Pengertian Madrasah dan MI

Kata “Madrasah” berasal dari bahasa Arab, yang dalam kata Indonesia diterjemahkan “Sekolah”. Madrasah mengandung arti tempat atau wahana anak mengenyam proses pembelajaran. Maksudnya, anak menjalani proses belajar secara terarah, dipimpin dan terkendali dilembaga yang bernama Madrasah. Oleh karena itu, secara teknis digambarkan bahwa proses pembelajaran secara formal tidak berbeda dengan sekolah umum. Hanya secara kultural, terhadap konotasi spesifik yang dimiliki madrasah dan tidak dimiliki oleh sekolah umum. Oleh karena itu, dalam lembaga ini peserta didik memperoleh pengajaran tentang agama dan keagamaan sehingga dalam konteks ke-Indonesia madrasah di identikan dengan sekolah agama. Pengertian madrasah ini juga disebutkan dalam Undang-Undang sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) No. 2 Tahun 1989, yakni madrasah adalah sekolah umum yang berciri khas Islam.

Pada dasarnya, sistem pendidikan madrasah merupakan produk kreativitas intelektual muslim dan agamawan sebagai bentuk pembaharuan atas lembaga pendidikan Islam yang ada sebelumnya. Tujuan agar dapat menjawab tantangan dan tuntutan yang makin kompleks, mendesak dan

tidak dapat dihindari lagi. Era globalisasi menuntut “Kemampuan Bersaing” dari Sumber Daya Manusia (SDM, yang dalam hal ini output madrasah. Oleh karena itu, perlu untuk dirumuskan visi madrasah, yakni madrasah sebagai “sekolah plus” yang berkualitas, berkarakter, dan mandiri. Madrasah plus adalah madrasah yang menyiapkan anak didik mampu dalam sains dan teknologi, namun tetap dengan identitas keIslamannya.

A. Malik Fadjar mengungkapkan, apapun perubahan-perubahan yang diinginkan adalah kebijakan-kebijakan yang mengembangkan madrasah dengan mengakomodasi tiga kepentingan, yakni; Pertama, bagaimana kebijakan itu pada dasarnya harus memberi peluang ruang tumbuh yang wajar bagi aspirasi utama umat Islam. Dalam hal ini madrasah sebagai wahana untuk membina ruh dan praktik hidup secara Islami. Madrasah diharapkan dapat melahirkan generasi pelajar yang tafaqquh fi al-din dengan makna yang sebenarnya. Kedua, bagaimana kebijakan itu memperjelas dan memperkuat keberadaan madrasah sebagai ajang membina warga negara yang cerdas, berpengetahuan, berkepribadian, serta produktif, sederajat dengan sistem sekolah yang lain. Ketiga, bagaimana itu bisa menjadikan madrasah dapat merespon tuntutan masa depan agar output-nya mampu melahirkan SDM yang memiliki kemampuan berkarya secara kreatif dalam memasuki era globalisasi, industrialisasi dan informasi.

Pertimbangan dalam pengembangan madrasah tentu ada dua hal vital yang harus di pegang oleh sistem pendidikan madrasah. Pertama, madrasah sebagai institusi pendidikan harus dikembalikan kepada dan untuk kepentingan masyarakat. Interaksi-produktif madrasah dan masyarakat harus dibinasecara baik dan berkesinambungan ke arah tujuan yang disepakati bersama, yaitu mewujudkan diri sebagai School Based Community (Sekolah Berbasis Masyarakat). kedua, madrasah sebagai institusi pendidikan yang berprestasi sebagai pengawal jalannya integrasi keilmuan dalam Islam. Arah akomodasi-integratif antara ilmu agama dan umum, kemudian menjadikan pendidikan Islam, meminjam istilah Azyumardi Azra, sebagai Academic Excellence, yakni keunggulan bidang keilmuan. Pendidikan madrasah yang memiliki kompetensi Academic Excellence sedikitnya bisa dilihat dari kaidah bahwa semakin besar kemungkinan madrasah untuk menyampaikan lulusnya pada posisi-posisi strategis dalam masyarakat, maka semakin besar arus peserta didik untuk masuk ke madrasah itu.

Hal terpenting dalam pembangunan Academic Excellence (Sebagai Orientasi Pembangunan Madrasah) didalam kepemimpinan dan proses pembelajaran adalah orientasi sistem layanan, pembangunan kultur sebagai jiwa yang memberikan kesadaran dan makna pendidikan, pembelajaran kolaboratif yang mendorong suasana kebersamaan dan saling mendukung serta dilakukan evaluasi berkesinambungan sehingga mampu membentuk civic culture dan social learning seperti yang diharapkan.

Kecenderungan dewasa ini memberikan nuansa positif bagi madrasah, yakni dikalangan kelas menengah muslim banyak yang memasukan anak-anaknya ke madrasah. Pilihan ini sungguh rasional karena sekolah umum dinilai kurang memenuhi keinginan mereka. Madrasah, dengan adanya kecenderungan tersebut, harus mampu menawarkan diri, sebagai lembaga pendidikan alternatif sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat dengan pembenahan diri dealam kualitas secara internal. Hal itu untuk mewujudkan Academic Excellence dengan madrasah sebagai sekolah umum, plus ciri khas keislamannya. Oleh karena itu, semakin besar tuntutan akan mutu pendidikan, madrasah yang hanya berjalan ditempat dan denagan apa adanya serta tanpa disertai komitmen dari elemen yang ada didalamnya terhadap mutu dan keunggulan, setahap demi setahap akan ditinggalkan orang. Dinamika ini bukan bertujuan untuk meryingkirkan salah satu instansi pendidikan, melainkan sebuah ajang kompetensi.⁴⁶

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia relatif lebih muda dibanding pesantren. Lahir pada abad 20 dengan munculnya madrasah Manbaul Ulum Kerajaan Surakarta tahun 1905 dan Sekolah Adabiyah yang didirikan oleh Syekh Abdullah Ahmad di Sumatera Barat tahun 1909. Madrasah berdiri atas inisiatif dan realisasi dari pembaharuan

⁴⁶<http://darunnajah.wordpress.com/2007/07/02/peran-generasi-muda-dalam-keberlangsungan-pendidikan-islam/>

sistem pendidikan Islam yang telah ada. Menarik untuk diamati mengapa sistem pendidikan pesantren sendiri justru tidak bersifat statis, tetapi selalu mengalami pertumbuhan seiring dengan perubahan masyarakat yang terjadi. Demikian juga madrasah dan sekolah Islam di Indonesia selalu melakukan terobosan-terobosan guna mempertahankan eksistensinya.⁴⁷

Pembaharuan tersebut menurut Mastuhu, meliputi tiga hal, yaitu: (1) Usaha menyempurnakan sistem pendidikan pesantren, (2) Penyesuaian dengan sistem pendidikan Barat, dan (3) Upaya menjembatani antara sistem pendidikan tradisional pesantren dan sistem pendidikan Barat. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam, kini ditempatkan sebagai pendidikan sekolah dalam sistem pendidikan nasional. Di dalam salah satu diktum surat keputusan bersama (SKB) tiga menteri (Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Menteri Dalam Negeri) disebutkan perlunya diambil langkah-langkah untuk meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah agar lulusan dari madrasah dapat melanjutkan ke sekolah-sekolah umum, dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi.⁴⁸ Aktivitas yang berorientasi pada tujuan, perlu dicapai melalui jalan menetapkan hubungan tertentu antara sumber daya yang tersedia (sumber daya material dan moneter).

⁴⁷Mas'ud Abdurrahman, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002)
Hal: 226

⁴⁸Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*. (Ciputat: PT Logas Wacana Ilmu, 1999)
Hal: 226

Hubungan tersebut berkembang dengan sebuah pola yang berubah secara konstan satu sama lain, dan bagaimana mereka dipengaruhi satu sama lain dalam kehidupan keorganisasian mereka. Sistem pendidikan madrasah di masa akan datang, diharapkan merupakan suatu “industri” dalam arti bahwa pendidikan memerlukan pengelolaan yang professional agar “*rate of returns*” dari industri pendidikan itu sama atau lebih baik dari investasi dalam sektor ekonomi lainnya.

Untuk memperkuat eksistensi Madrasah, pemerintah mengeluarkan kebijakan berupa Keputusan Presiden No. 34 Tahun 1972 tentang “Tanggung jawab Fungsional Pendidikan dan Latihan”. Isi keputusan ini pada intinya menyangkut tiga hal sebagai berikut:

1. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan bertugas dan bertanggung jawab atas pembinaan pendidikan umum dan kejuruan .
2. Menteri Tenaga Kerja bertugas dan bertanggung jawab atas pembinaan latihan keahlian dari kejuruan tenaga kerja bukan pegawai negeri.
3. Ketua Lembaga Administrasi Negara bertugas dan bertanggung jawab atas pembinaan pendidikan dan latihan khusus untuk pegawai negeri.⁴⁹

Dua tahun berikutnya, Keppres itu dipertegas dengan Inpres No. 15 Tahun 1974 yang mengatur realisasinya. Bagi Departemen Agama yang mengelola pendidikan Islam, termasuk madrasah.

⁴⁹Maksum. *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya* , (Ciputat: PT Logas Wacana Ilmu, 1999) Hal : 146

Keputusan ini menimbulkan "masalah". Dalam Tap MPRS No. 27 Tahun 1966 dinyatakan bahwa agama merupakan salah satu unsur mutlak dalam pencapaian tujuan Nasional. Selain itu, dalam Tap MPRS No.2 Tahun 1960 ditegaskan bahwa madrasah adalah lembaga pendidikan otonom di bawah pengawasan Menteri Agama. Berdasarkan ketentuan ini, maka Departemen Agama menyelenggarakan pendidikan madrasah tidak saja yang bersifat keagamaan dan umum, tetapi juga yang bersifat kejuruan.

Dengan Keppres No.34 Tahun 1972 dan Inpres No.15 Tahun 1974 itu, penyelenggaraan pendidikan umum dan kejuruan menjadi sepenuhnya berada di bawah tanggung jawab Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Secara implisit ketentuan ini mengharuskan diserahkannya penyelenggaraan pendidikan madrasah yang sudah menggunakan kurikulum nasional kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (sekarang Departemen Pendidikan Nasional). Secara yuridis, keberadaan madrasah dijamin oleh undang-undang SKB tiga menteri (Menag, Mendikbud dan Mendagri) Tahun 1975 kedudukan madrasah sama dan sejajar dengan sekolah formal lainnya. Demikian juga dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 2 Tahun 1989 ditegaskan ulang bahwa madrasah adalah sekolah umum yang berciri khas agama Islam.

Kurikulum yang digunakanpun secara umum mengacu kepada kurikulum Dinas dan ditambah kurikulum agama yang dikeluarkan oleh

Depag. Oleh karena itu secara teoritis, madrasah seharusnya mampu memberikan nilai lebih bagi para siswanya dibanding sekolah umum.⁵⁰

Madrasah ibtidaiyah yang disingkat MI adalah jenjang paling dasar pada pendidikan formal di Indonesia, setara dengan Sekolah Dasar, yang pengelolaannya dilakukan oleh Departemen Agama. Pendidikan madrasah ibtidaiyah ditempuh dalam waktu 6 tahun, mulai dari kelas satu sampai kelas enam. Lulusan madrasah ibtidaiyah dapat melanjutkan pendidikan ke madrasah tsanawiyah atau sekolah menengah pertama.

Kurikulum madrasah ibtidaiyah sama dengan kurikulum sekolah dasar, hanya saja pada MI terdapat porsi lebih banyak mengenai pendidikan agama Islam. Selain mengajarkan mata pelajaran sebagaimana sekolah dasar, juga ditambah dengan pelajaran-pelajaran seperti: Alquran Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam, dan Bahasa Arab.⁵¹

2. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di MI Kecamatan Karangan Kabupaten Trenggalek, letak geografisnya berada di sebelah selatan wilayah Kabupaten Trenggalek, terdiri dari 7 (tujuh) Madrasah Ibtidaiyah Swasta. Untuk lebih jelasnya peneliti tuangkan pada identitas lokasi penelitian berikut ini :

⁵⁰Mifathul Haq, *Bakti*, (-: No.130.Th XI,2002)Hal: 26

⁵¹http://id.wikipedia.org/wiki/Madrasah_ibtidaiyah

a. MI Kerjo

Alamat : Desa Kerjo Kec. Karangan Kab. Trenggalek

b. MIM Salamrejo

Alamat : Desa Salamrejo Kec. Karangan Kab. Trenggalek

c. MI Ngingas

Alamat : Desa Salamrejo Kec. Karangan Kab. Trenggalek

d. MI Jayan

Alamat : Desa Karangan Kec. Karangan Kab. Trenggalek

e. MI Kedungsigit

Alamat : Desa Kedungsigit Kec. Karangan Kab. Trenggalek

f. MI Sumberingin

Alamat : Desa Sumberingin Kec. Karangan Kab. Trenggalek

g. MI Jati

Alamat : Desa Jati Kec. Karangan Kab. Trenggalek

Propinsi : Jawa Timur

Kode Pos: 66361

Kegiatan PBM : Pagi hari

B. Diskriptif Hasil Penelitian

Data pengamatan untuk mengungkap pengaruh gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru di MI Kecamatan Karangan Kabupaten Trenggalek, menggunakan data primer yang diperoleh dengan melakukan penelitian langsung berupa kuesener dengan skala

liket 5, yang dibagikan kepada 50 orang guru dan memenuhi 5 % dari populasi yang ada.

Kuesener yang diedarkan sebanyak 50 paket sesuai dengan jumlah sampel yang diambil. Kuesener kembali 100 % sehingga telah memenuhi syarat untuk dilakukan analisis lanjutan.

Karena penelitian ini adalah penelitian kuantitatif maka data yang digunakan harus terukur. Untuk menguji hipotesis penelitian metode statistik inferensial digunakan sebagai pendekatan analisa data, selanjutnya digunakan proses rasionalisasi dari suatu fenomena yang terjadi serta melakukan pengukuran terhadap variabel yang diteliti. Setelah data terkumpul maka dilakukan pengumpulan nilai rata-rata jawaban responden untuk tiap variabel dan dikelompokkan dalam kelas interval yang jumlahnya 5 kelas dengan perhitungan sebagai berikut :

Menghitung Interval :

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{\text{Nilaitertinggi} - \text{Nilaiterendah}}{\text{JumlahNilai}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0,8\end{aligned}$$

Karena besarnya adalah 0,8 maka skala distribusi kriteria pendapat responden dapat ditentukan katagorinya adalah sebagai berikut :

1. Kriteria Sangat Baik apabila nilainya berkisar antara 4,2 s/d 5,0
2. Kriteria Baik apabila nilainya berkisar antara 3,4 s/d 4,1
3. Kriteria Cukup Baik apabila nilainya berkisar antara 2,6 s/d 3,3

- 4. Kriteria Kurang Baik apabila nilainya berkisar antara 1,8 s/d 2,5
- 5. Kriteria sangat kurang baik nilainya berkisar antara 1,0 s/d 1,7

Setelah penentuan kriteria pendapat responden telah dilakukan maka gambaran umum gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru dapat dilihat pada tabel brikut :

Tabel 4.1

Statistik Diskriptif
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean
X1	50	2,80	4,80	192,00	3,8400
X2	50	3,20	4,80	203,60	4,0720
X3	50	2,80	4,60	181,00	3,6200
X4	50	3,60	5,00	220,60	4,4120
X5	50	2,40	4,50	175,20	3,5040
X6	50	3,40	4,30	206,70	4,1340
X7	50	3,00	4,70	191,50	3,8300
Y	50	2,60	3,80	151,60	3,0320
Valid N (listwise)	50				

Dengan menggunakan besaran interval 0,8, maka rata-rata pendapat responden dapat ditentukan masuk distribusi kriteria :

- 1. Sangat Baik bila nilai interval 4,2 s/d 5,0, ini terjadi pada variabel X4, pada gaya kepemimpinan partisipatif.
- 2. Baik bila nilai interval 3,4 s/d 4,1, ini terjadi pada variabel X1, X2, X3, X5, X6, X7, yaitu pada kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan delegatif, kepemimpinan instruktif, faktor input, faktor proses dan faktor output.
- 3. Cukup Baik bila nilai interval 2,6 s/d 3,3, ini terjadi pada variabel Y, yaitu pada prestasi kerja guru.

Berdasarkan skala distribusi pendapat responden maka langkah selanjutnya melakukan analisa data untuk menentukan nilai variabel penelitian, sedangkan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru digunakan model analisa regresi linier berganda (multiple linier regresion). Semua proses analisis statistik penelitian memanfaatkan SPSS (Statistical Package The Social Sciences) V.14 Evaluation.

C. Pengujian Hipotesis

1. Uji Validitas dan uji Realibilitas

a. Uji Validitas

Validitas merupakan alat uji untuk mengetahui ketepatan dari suatu alat ukur (Quisioner). Uji validitas diperlukan untuk mengetahui apakah item-item dalam kuesener dapat mengukur secara tepat variabel-variabel yang diteliti. Validitas diuji dengan menggunakan teknis Korelasi Product Moment. Instrumen dikatakan valid apabila korelasinya $> 0,3$ dengan alpha $\alpha = 5\%$. Adapun hasil uji validitas instrumen penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2

Uji Validitas Variabel X_1 (Gaya Kepemimpinan Konsultatif)

No	Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Probabilitas	Tingkat Kevalidan
1.	$X_{1.1}$	0,916**	0,000	Valid sangat tinggi
2.	$X_{1.2}$	0,671**	0,000	Valid sangat tinggi
3.	$X_{1.3}$	0,559**	0,000	Valid sangat tinggi
4.	$X_{1.4}$	0,697**	0,000	Valid sangat tinggi

5	X _{1,5}	0,577**	0,000	Valid sangat tinggi
---	------------------	---------	-------	---------------------

Sumber SPSS, V 14. Evaluation

Semua item X₁ valid pada tingkat kepercayaan sangat tinggi yakni 99% atau signifikansi 0,01, jadi sangat bisa diterima sebagai instrumen pada tingkat kepercayaan 95 % sebagai batas penelitian pendidikan.

Tabel 43

Uji Validitas Variabel X₂ (Gaya Kepemimpinan Delegatif)

No	Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Probabilitas	Tingkat Kevalidan
1.	X _{2,1}	0,393**	0,000	Valid sangat tinggi
2.	X _{2,2}	0,634**	0,000	Valid sangat tinggi
3.	X _{2,3}	0,622**	0,000	Valid sangat tinggi
4.	X _{2,4}	0,736**	0,000	Valid sangat tinggi
5	X _{2,5}	0,697**	0,000	Valid sangat tinggi

Sumber SPSS, V.14 Evaluation

Semua item X₂ valid pada tingkat kepercayaan sangat tinggi yakni 99 % atau signifikansi 0,01, jadi sangat bisa diterima sebagai instrumen pada tingkat kepercayaan 95 % sebagai batas penelitian pendidikan.

Tabel 4.4

Uji Validitas Variabel X₃ (Gaya Kepemimpinan Instruktif)

No	Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Probabilitas	Tingkat Kevalidan
1.	X _{3,1}	0,652**	0,000	Valid sangat tinggi
2.	X _{3,2}	0,672**	0,000	Valid sangat tinggi
3.	X _{3,3}	0,724**	0,000	Valid sangat tinggi
4.	X _{3,4}	0,676**	0,000	Valid sangat tinggi
5	X _{3,5}	0,6,30**	0,000	Valid sangat tinggi

Sumber SPSS, V.14 Evaluation

Semua item X_3 valid pada tingkat kepercayaan sangat tinggi yakni 99 % atau signifikansi 0,01, jadi sangat bisa diterima sebagai instrumen pada tingkat kepercayaan 95 % sebagai batas penelitian pendidikan.

Tabel 4.5

Uji Validitas Variabel X_4 (Gaya Kepemimpinan Partisipatif)

No	Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Probabilitas	Tingkat Kevalidan
1.	$X_{4.1}$	0,409**	0,000	Valid sangat tinggi
2.	$X_{4.2}$	0,772**	0,000	Valid sangat tinggi
3.	$X_{4.3}$	0,627**	0,000	Valid sangat tinggi
4.	$X_{4.4}$	0,640**	0,000	Valid sangat tinggi
5.	$X_{4.5}$	0,674**	0,000	Valid sangat tinggi

Sumber SPSS, V.14 Evaluation

Semua item X_4 valid pada tingkat kepercayaan sangat tinggi yakni 99 % atau signifikansi 0,01, jadi sangat bisa diterima sebagai instrumen pada tingkat kepercayaan 95 % sebagai batas penelitian pendidikan.

Tabel 4.6

Uji Validitas Variabel X_5 (Faktor Input)

No	Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Probabilitas	Tingkat Kevalidan
1.	$X_{5.1}$	0,510**	0,000	Valid sangat tinggi
2.	$X_{5.2}$	0,671**	0,000	Valid sangat tinggi
3.	$X_{5.3}$	0,750**	0,000	Valid sangat tinggi
4.	$X_{5.4}$	0,676**	0,000	Valid sangat tinggi
5.	$X_{5.5}$	0,671**	0,000	Valid sangat tinggi
6.	$X_{5.6}$	0,736**	0,000	Valid sangat tinggi
7.	$X_{5.7}$	0,717**	0,000	Valid sangat tinggi
8.	$X_{5.8}$	0,733**	0,000	Valid sangat tinggi
9.	$X_{5.9}$	0,714**	0,000	Valid sangat tinggi
10.	$X_{5.10}$	0,510**	0,000	Valid sangat tinggi
11.	$X_{5.11}$	0,635**	0,000	Valid sangat tinggi
12.	$X_{5.12}$	0,764**	0,000	Valid sangat tinggi
13.	$X_{5.13}$	0,717**	0,000	Valid sangat tinggi

Sumber SPSS, V.14 Evaluation

Semua item X_5 valid pada tingkat kepercayaan sangat tinggi yakni 99 % atau signifikansi 0,01, jadi sangat bisa diterima sebagai instrumen pada tingkat kepercayaan 95 % sebagai batas penelitian pendidikan.

Tabel 4.7

Uji Validitas Variabel X_6 (Faktor Proses)

No	Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Probabilitas	Tingkat Kevalidan
1.	$X_{6.1}$	0,580**	0,000	Valid sangat tinggi
2.	$X_{6.2}$	0,706**	0,000	Valid sangat tinggi
3.	$X_{6.3}$	0,352*	0,012	Valid tinggi
4.	$X_{6.4}$	0,743**	0,000	Valid sangat tinggi
5.	$X_{6.5}$	0,541**	0,000	Valid sangat tinggi
6.	$X_{6.6}$	0,743**	0,000	Valid sangat tinggi
7.	$X_{6.7}$	0,706**	0,000	Valid sangat tinggi

Sumber SPSS, V.14 Evaluation

Semua item X_6 valid pada tingkat kepercayaan sangat tinggi yakni 99 % atau signifikansi 0,01, kecuali pada item $X_{6.3}$ masuk kategori tingkat kepercayaan tinggi yakni 95 % karena memiliki signifikan hitung 0,012.

Namun secara keseluruhan sangat bisa diterima sebagai instrumen pada tingkat kepercayaan 95 % sebagai batas penelitian pendidikan.

Tabel 4.8

Uji Validitas Variabel X_7 (Faktor output)

No	Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Probabilitas	Tingkat Kevalidan
1.	$X_{7.1}$	0,324*	0,022	Valid tinggi
2.	$X_{7.2}$	0,864**	0,000	Valid sangat tinggi
3.	$X_{7.3}$	0,566**	0,000	Valid sangat tinggi
4.	$X_{7.4}$	0,864**	0,000	Valid sangat tinggi
5.	$X_{7.5}$	0,465**	0,001	Valid sangat tinggi
6.	$X_{7.6}$	0,566**	0,000	Valid sangat tinggi

7.	X _{7.7}	0,864**	0,000	Valid sangat tinggi
8.	X _{7.8}	0,552**	0,000	Valid sangat tinggi
9.	X _{7.9}	0,414**	0,003	Valid sangat tinggi
10.	X _{7.10}	0,284*	0,045	Valid tinggi
11.	X _{7.11}	0,864**	0,000	Valid sangat tinggi

Sumber SPSS V.14 Evaluation

Semua item X₇ valid pada tingkat kepercayaan sangat tinggi yakni 99 % atau signifikansi 0,01, kecuali pada item X_{7.1} dan X_{7.10} masuk kategori tingkat kepercayaan tinggi yakni 95 % karena memiliki signifikan hitung 0,022 dan 0,45. Namun secara keseluruhan sangat bisa diterima sebagai instrumen pada tingkat kepercayaan 95 % sebagai batas penelitian pendidikan.

Tabel 4.9

Uji Validitas Variabel Y (prestasi kerja guru)

No	Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Probabilitas	Tingkat Kevalidan
1.	Y ₁	0,542**	0,000	Valid sangat tinggi
2.	Y ₂	0,644**	0,000	Valid sangat tinggi
3.	Y ₃	0,307*	0,030	Valid tinggi
4.	Y ₄	0,478**	0,000	Valid sangat tinggi
5.	Y ₅	0,528**	0,000	Valid sangat tinggi
6.	Y ₆	0,643**	0,000	Valid sangat tinggi
7.	Y ₇	0,441**	0,000	Valid sangat tinggi
8.	Y ₈	0,508**	0,000	Valid sangat tinggi
9.	Y ₉	0,582**	0,000	Valid sangat tinggi
10.	Y ₁₀	0,283*	0,046	Valid tinggi
11.	Y ₁₁	0,421**	0,002	Valid sangat tinggi
12.	Y ₁₂	0,423**	0,002	Valid sangat tinggi
13.	Y ₁₃	0,296*	0,037	Valid tinggi
14.	Y ₁₄	0,354*	0,012	Valid tinggi
15.	Y ₁₅	0,441**	0,000	Valid sangat tinggi
16.	Y ₁₆	0,774**	0,000	Valid sangat tinggi
17.	Y ₁₇	0,539**	0,000	Valid sangat tinggi
18.	Y ₁₈	0,766**	0,000	Valid sangat tinggi

19.	Y ₁₉	0,838**	0,000	Valid sangat tinggi
20.	Y ₂₀	0,603**	0,000	Valid sangat tinggi
21.	Y ₂₁	0,583**	0,000	Valid sangat tinggi
22.	Y ₂₂	0,819**	0,000	Valid sangat tinggi
23.	Y ₂₃	0,719**	0,000	Valid sangat tinggi

Sumber SPSS V.14 Evaluation

Semua item Y valid pada tingkat kepercayaan sangat tinggi yakni 99 % atau signifikansi 0,01, kecuali pada item Y₃, Y₁₀, Y₁₃, Y₁₄ masuk kategori tingkat kepercayaan tinggi yakni 95 % karena memiliki signifikan hitung 0,030, 0,046, 0,037, 0,012. Namun secara keseluruhan sangat bisa diterima sebagai instrumen pada tingkat kepercayaan 95 % sebagai batas penelitian pendidikan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pendukung variabel baik variabel bebas maupun variabel terikat adalah valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat yang digunakan untuk mengetahui tingkat kehandalan dari alat ukur yang dipakai, semakin tinggi nilai reliabelitas atau data tersebut telah reliabel maka alat ukur yang dipakai juga lebih baik (handal) untuk digunakan dalam penelitian selanjutnya atau tempat lokasi yang berbeda. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian yang digunakan dapat diterapkan berulang kali pada objek yang sama. Pengukuran reliabilitas instrumen dapat dilakukan dengan metode Alpha Cronbach. Instrumen dikatakan reliabel apabila koefisien Alpha > 0,6.

Tabel 4.10

Kriteria Indeks Koefisien

No	Interval	Kriteria
1.	< 0,200	Sangat Rendah
2.	0,200 – 0,399	Rendah
3.	0,400 – 0,599	Cukup
4.	0,600 – 0,799	Tinggi
5.	0,800 – 1,000	Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil penghitungan SPSS V.14 Evaluation reliabilitas datanya adalah sebagai berikut.

Tabel 4.11

Reliabilitas Data

No	Variabel	Koefisiaen Reliabilitas	Tingkat kehandalan
1.	X ₁	0,067	Reliabel tinggi
2.	X ₂	0,606	Reliabel tinggi
3.	X ₃	0,692	Reliabel tinggi
4.	X ₄	0,610	Reliabel tinggi
5.	X ₅	0,902	Reliabel sangat tinggi
6.	X ₆	0,743	Reliabel tinggi
7.	X ₇	0,842	Reliabel sangat tinggi
8.	X ₈	0,899	Reliabel sangat tinggi

Sumber SPSS V.14 Evaluation.

Berdasarkan reliabilitas data tersebut diatas perolehan reliabilitas alpha untuk variabel gaya kepemimpinan konsultatif (X₁) sebesar 0,067, delegatif (X₂) sebesar 0,606, instruktif (X₃) sebesar 0,692, partisipatif (X₄) sebesar 0,610, sedangkan efektifitas kinerja kepala sekolah , faktor input (X₅) sebesar 0,902, faktor proses (X₆) sebesar 0,743, faktor output

(X₇) sebesar 0,842, adapun prestasi kerja guru (Y) sebesar 0,899. Kedelapan nilai koefisien reliabilitas tersebut memperlihatkan nilai lebih besar dari 0,6, dengan demikian kesimpulannya adalah semua instrumen yang digunakan untuk mengambil data pada delapan variabel tersebut adalah reliabel.

2. Analisis Korelasi dan Regresi

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh antara masing-masing variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat), sekaligus melihat seberapa besar pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat tersebut.

a. Analisa Korelasi

Analisa korelasi adalah alat statistik yang dapat digunakan untuk mengetahui derajat hubungan linier antara satu variabel dengan variabel lain secara parsial (r).

Hasil dari olahan sebagaimana terlihat pada tabel :

Tabel 4.12

Uji Korelasi

No	Variabel	r_{hitung}	Probabilitas	r_{tabel}	Tingkat Signifikan
1.	X ₁ .	0,770**	0,000	0,297	Signifikan sangat tinggi
2.	X ₂ .	0,696**	0,000	0,297	Signifikan sangat tinggi
3.	X ₃ .	0,681**	0,000	0,297	Signifikan sangat tinggi
4.	X ₄ .	0,743**	0,000	0,297	Signifikan sangat tinngi
5.	X ₅ .	0,502**	0,000	0,297	Signifikan sangat tinggi
6.	X ₆ .	0,515**	0,000	0,297	Signifikan sangat tinggi

7.	X ₇ .	0,549**	0,000	0,297	Signifikan sangat tinggi
----	------------------	---------	-------	-------	--------------------------

Sumber SPSS V.14 Evaluation.

Berdasarkan tabel tersebut diatas dapat diketahui bahwa semua variabel bebas memiliki hubungan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat hingga tingkat kepercayaan 99 % atau signifikansi 0,01, dan sampel uji coba (N) 50 diperoleh nilai r_{tabel} sebesar 0,297 yang lebih kecil daripada r_{hitung} masing-masing item pertanyaan. Jadi nilai-nilai konstanta regresinya tidak ada yang ditolak dan seluruh variabel bebas tersebut mempunyai hubungan pengaruh yang nyata terhadap prestasi kerja guru.

b. Analisa Koefisien Korelasi Berganda

Koefisien determinasi adalah salah satu nilai statistik yang dapat dipergunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi menunjukkan persentase variasi nilai variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang dihasilkan.

Tabel 4.13

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,4036	3,6830	3,0320	,27884	50
Std. Predicted Value	-2,254	2,335	,000	1,000	50
Standard Error of Predicted Value	,027	,078	,055	,013	50
Adjusted Predicted Value	2,3396	3,6501	3,0307	,28141	50
Residual	-,27688	,30308	,00000	,14135	50
Std. Residual	-1,835	2,009	,000	,937	50
Stud. Residual	-1,935	2,124	,004	1,008	50
Deleted Residual	-,30778	,36151	,00127	,16430	50
Stud. Deleted Residual	-2,001	2,219	,004	1,027	50
Mahal. Distance	,573	12,204	5,880	3,145	50
Cook's Distance	,000	,212	,024	,038	50
Centered Leverage Value	,012	,249	,120	,064	50

a. Dependent Variable: Y

Tabel 4.14

Koefisien Determinasi

	R ²
X1. X2. X3. X4. X5. X6, X7	0,796

Sumber SPSS v.14 Evaluation

Berdasarkan tabel diatas didapatkan R Square 0,796 = 79,6 % , variabel terikat Y dapat dijelaskan oleh semua variabel bebas. Jadi besarnya pengaruh ketujuh variebel tersebut terhadap prestasi kerja guru yang dapat dijelaskan oleh model regresi 79,6 % sedangkan sisanya yang 20,4 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

c. Analisis Regresi

Analisis Regresi adalah alat statistik yang dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh antarvariabel bebas terhadap variabel terikat, alat Ujinya:

1. Analisis Variansi.

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas mempunyai pengaruh yang sama terhadap variabel terikat. Pengujian yang dilakukan menggunakan uji distribusi F. Yaitu dengan membandingkan antara nilai kritis F (F_{tabel}) dengan nilai F_{hitung} yang terdapat pada tabel Analysis of variance dari hasil perhitungan yaitu 27,888

Pengujian terhadap pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap perubahan nilai variabel terikat dilakukan melalui pengjian terhadap besarnya perubahan nilai variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh perubahan nilai semua variabel bebas

Tabel 4.15

Uji variansi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,810	6	,635	27,888	,000 ^a
	Residual	,979	43	,023		
	Total	4,789	49			

a. Predictors: (Constant), X6, X1, X4, X5, X2, X3

b. Dependent Variable: Y

Langkah analisis dalam pengujian hipotesis terhadap variansi nilai

prestasi kerja guru yang dapat dijelaskan oleh variansi nilai gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja kepala sekolah, Nilai kritis dalam distribusi F dengan tingkat signifikan α 5% dan degree of freedom (df) adalah $F_{(6:43; 0,05)} = 2,25$. Nilai F hitung 27,888 maka keputusannya $F_{hitung} = 27,888 > \text{dari } F_{(6:43; 0,05)} = 2,25$. Kesimpulannya bahwa Variansi perubahan nilai variabel terikat dapat dijelaskan oleh variansi perubahan nilai semua variabel bebas. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan konsultatif (X_1), delegatif (X_2), Intruktif (X_3), Partisipatif (X_4), faktor input (X_5), faktor proses (X_6), faktor uotput (x_7) didalam model berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja guru (Y). Jadi hipotesa yang berbunyi

- 1 : Tidak ada pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja kepala sekolah terhadap prestasi kerja gug dinyatakan **ditolak**.
- 2 : Ada pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja kepala sekolah terhadap prestasi kerja gug dinyatakan **diterima**.

d. Analisis Koefisien Regresi Berganda

Koefisien regresi bertujuan untuk memastikan apakah variabel independen yang terdapat dalam persamaan regresi secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel dependen (uji parsial).

Tabel 4.16
Uji Koefisien Regresi Berganda

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-,201	,316		-,637
	X1	,246	,062	,377	3,987
	X2	,147	,074	,190	1,981
	X3	,213	,078	,286	2,722
	X4	,272	,088	,295	3,031
	X5	-,006	,077	-,007	-,077
	X6	-,063	,085	-,072	-,738

a. Dependent Variable: Y

Dari hasil analisis di atas didapatkan model regresi sebagai berikut:

$$Y = -0,201 + 0,246 X_1 + 0,147 X_2 + 0,213 X_3 + 0,272 X_4 - 0,006 X_5 - 0,663 X_6 - 0,079 X_7.$$

Dimana langkah-langkah analisis dalam pengujian hipotesis terhadap koefisien regresi adalah sebagai berikut :

1. Perumusan Hipotesis.

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = 0$$

$$H_1 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq b_6 \neq b_7 \neq 0$$

2. Nilai kritis dalam distribusi t dengan tingkat signifikansi α 5% dan df,

$$n - k = 50 - 8 = 42, \text{ dimana } n = 50 \text{ dan jumlah variabel } (k) = 8 \text{ adalah}$$

$$t_{(42; 0,025)} = 2,021.$$

3. Keputusan

$$t_{hitung} \ b_1 = 3,987 > (t_{(42; 0,025)} = 2,021$$

$$t_{\text{hitung}} b_2 = 1,981 > t_{(42; 0,025)} = 2,021$$

$$t_{\text{hitung}} b_3 = 2,722 > t_{(42; 0,025)} = 2,021$$

$$t_{\text{hitung}} b_4 = 3,081 > t_{(42; 0,025)} = 2,021$$

$$t_{\text{hitung}} b_5 = -0,77 < t_{(42; 0,025)} = 2,021$$

$$t_{\text{hitung}} b_6 = -0,738 < t_{(42; 0,025)} = 2,021$$

$$t_{\text{hitung}} b_7 = -0,264 < t_{(42; 0,025)} = 2,021$$

Jadi hipotesa yang berbunyi

1 : Tidak ada pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru dinyatakan **diterima**.

2 : Ada pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru dinyatakan **ditolak**.

D. Interpelasi hasil pengujian hipotesis

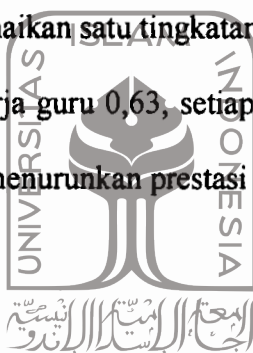
Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dengan metode analisis korelasi dan analisis regresi adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis korelasi product moment diperoleh hubungan nyata antara gaya kepemimpinan konsultatif (X_1) sebesar 0,770 , gaya kepemimpinan delegatif (X_2) sebesar 0,696, gaya kepemimpinan instruktif (X_3) sebesar 0,681, gaya kepemimpinan partisipatif (X_4) sebesar 0,743,

faktor input (X_5) sebesar 0,502, faktor proses (X_6) sebesar 0,515, faktor uotput (X_7) sebesar 0,549 terhadap prestasi kerja guru secara parsial.

2. Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi berganda diperoleh nilai R^2 0,796 = 79,6 % , variabel terikat Y dapat dijelaskan oleh semua variabel bebas. Jadi besarnya pengaruh ketujuh variebel tersebut terhadap prestasi kerja guru yang dapat dijelaskan oleh model regresi 79,6 % sedangkan sisanya yang 20,4 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini misalnya tempat kerja keamanan, insentif dan lain sebagainya.
3. analisis dalam pengujian hipotesis terhadap variansi nilai prestasi kerja guru yang dapat dijelaskan oleh variansi nilai gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja kepala sekolah, Nilai kritis dalam distribusi F dengan tingkat signifikan α 5% dan degree of freedom (df) adalah $F_{(6:43; 0,05)} = 2,25$. Nilai F hitung 27,888 maka keputusannya $F_{hitung} = 27,888 > \text{dari } F_{(6:43; 0,05)} = 2,25$. Kesimpulannya bahwa Variansi perubahan nilai variabel terikat dapat dijelaskan oleh variansi perubahan nilai semua variabel bebas. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan Konsultatif (X_1), delegatif (X_2), Intruktif (X_3), Partisipatif (X_4), faktor input (X_5), faktor proses (X_6), faktor uotput (x_7) didalam model berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja guru (Y).
4. Berdasarkan hasil analisis regresi dijelaskan bahwa setiap kenaikan satu tingkatan pada gaya kepemimpinan konsultatif (X_1) akan meningkatkan prestasi kerja guru sebesar 0,246 , setiap kenaikan satu tingkatan pada

gaya kepemimpinan delegatif (X_2) akan menaikkan prestasi kerja guru sebesar 0,147, setiap kenaikan satu tingkatan pada gaya kepemimpinan Intruktif (X_3) akan menaikkan prestasi kerja guru sebesar 0,213, setiap kenaikan satu tingkatan pada gaya kepemimpinan Partisipatif (X_4) akan menaikkan prestasi kerja guru sebesar 0,272, setiap kenaikan satu tingkatan pada faktor input (X_5) akan menurunkan prestasi kerja guru sebesar 0,006, setiap kenaikan satu tingkatan pada faktor proses (X_6) akan menurunkan prestasi kerja guru 0,63, setiap kenaikan satu tingkatan pada faktor output (x_7) akan menurunkan prestasi kerja guru sebesar 0,079.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Seorang pemimpin akan sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, pemimpin yang dimaksud adalah kepala madrasah. Adapun kepala madrasah yang berkualitas harus mampu memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahan.

Gaya kepemimpinan seorang kepala madrasah tidak kalah penting di banding yang lain, karena dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat mempengaruhi prestasi kerja seorang guru. Guru akan menjadi antusias dalam bekerja dan mereka juga akan bekerja keras.

Untuk memilih gaya kepemimpinan yang tepat, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, antara lain :

1. sifat pribadi pimpinan,
2. sifat pribadi bawahan,
3. sifat pribadi sesama pimpinan,
4. struktur organisasi,
5. kegiatan yang dilakukan,
6. motivasi kerja,
7. harapan pimpinan maupun bawahan,
8. pengalaman pimpinan atau bawahan,
9. lokasi organisasi,

10. kebijakan,
11. teknologi,
12. peraturan perundang – undangan yang berlaku,
13. ekonomi,
14. politik, dan
15. keamanan

Dari faktor – faktor tersebut di atas maka ada empat gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Gaya Konsultatif, ciri yang dominan adalah selalu bersedia menjelaskan, memberi semangat, memudahkan dan konsentrasi.
2. Gaya Delegatif, ciri yang dominan adalah mewakili atau mendelegasikan.
3. Gaya Instruktif, ciri yang dominan adalah memerintah, mengatakan, menegaskan dan membantah.
4. Gaya Partisipatif, ciri yang dominan adalah membimbing, merunding, dan bekerja sama.

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Karangn Kabupaten Trenggalek disimpulkan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan (konsultatif, delegatif, instruktif , partisipatif) dan efektifitas (faktor input, proses,

output) kinerja kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Karangan Kabupaten Trenggalek.

2. Tidak ada pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan (konsultatif, delegatif, instruktif, partisipatif) dan efektifitas (faktor input, proses, output) kinerja kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Karangan Kabupaten Trenggalek.

B. Saran

1. Dengan diketahui bahwa secara bersama-sama (simultan) gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja kepala sekolah berpengaruh terhadap prestasi kerja guru maka disarankan kepada kepala Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Karangan Kabupaten Trenggalek khususnya, dan umumnya kepada para kepala sekolah yang berkepentingan untuk meningkatkan kualitas gaya kepemimpinannya serta efektifitas kerjanya supaya prestasi kerja guru juga semakin meningkat.
2. Dengan diketahui bahwa secara parsial gaya kepemimpinan dan efektifitas kinerja kepala sekolah tidak berpengaruh kepada prestasi kerja guru maka disarankan kepada kepala Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Karangan Kabupaten Trenggalek khususnya dan para kepala sekolah yang berkepentingan meningkatkan kualitas pada variabel-variabel yang berpengaruh dan menutupi, melengkapi serta membenahi variabel yang tidak berpengaruh untuk meminimalisir kekurangannya.

3. Disarankan juga kepada para pengambil kebijakan utamanya yang bersentuhan dengan para kepala Madrasah Ibtidaiyah untuk terus mengadakan peningkatan mutu kepala madrasah, apalagi dengan diterapkannya manajemen berbasis sekolah kegagalan kepala sekolah dalam mengelola sekolah akan berpengaruh terhadap prestasi kerja guru kususny umumnya sekolah itu sendiri.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John, 1994. *Menjadi Pemimpin yang Efektif*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Bambang, Swasto. 1995. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Surabaya : Surabaya Press.
- Blaug, H. 1992. *Educational Administration Theory and Research*. New York : Rinehart and Winston.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row
- Depdiknas. 2007. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Direktorat Pembinaan TK/SD. 2007. *Pedoman Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta : Depdiknas.
- Dirjend. Pendidikan Islam, Depag., 2007. *Pedoman Kelompok Kerja Diniyah Takmiliah*, Jakarta: Direktur PD Pontren
- Echols, M. John dan Shadili, Hasan, 1995. *Kamus Bahasa Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Fattah Nanang. 1996. *Program Belajar Mengajar*. Bandung : CV Remaja Karya.
- Fred, Fielder. 1994. *A Theory Of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw Hill Book Company.
- Gary A. Yukl. 1981. *Leadership In Organization*. New York: Prentice Hall
- Gerungan. 1991. *Psikologi Sosial*. Bandung: Eresco,
- Hadari Nawawi. 1987. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Hani Handoko. 1999. *Manajemen edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Gunung Agung.
- Indra jati Sidi. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: CV Andira.

James M Lipham. 1985. *The Principal Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman

IncKlinner dan Timpe. 1999. *Leadership Effectiveness*. New Jersey:Meril an Imprint of Practice Hall.

Lexi Moleong. 1999.*Metodologi Penelitian Kualitatif*.(Bandung: Remaja Rosda Karya.

Longman,1980.*Improving Teacher Edukation*. New York: Kingsport Press.

Maksum. 1999.*Madrasah Sejarah dan Perkembangannya* .Ciputat: PT Logas Wacana Ilmu.

Mastuhu, 1999.*Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*.Ciputat.: PT Logas Wacana Ilmu.

Mas'ud Abdurrahman.2002.*Dinamika Pesantren dan Madrasah*..Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Mifathul Haq. 2002*Bakti*.-: No.130, Th.XI.

Milton Rokeah.1976. *Beliefs Attitudes and Values* (San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

M. Ngalim Purwanto. 1997.*Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Moenir, AS. 1992. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta : Gunung Agung.

Nawawi. H. 1985. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

Online,[http://darrunajah.wordpress.com/2007/07/02/peran-generasi-muda-dalam keberlangsungan pendidikan-islam/](http://darrunajah.wordpress.com/2007/07/02/peran-generasi-muda-dalam-keberlangsungan-pendidikan-islam/)

Online, [http://id.wikipedia.org/wiki/madrasah ibtidaiyah](http://id.wikipedia.org/wiki/madrasah_ibtidaiyah),html,2010)

Online,[http://auliaaddinia.blogspot.com/2010/04/d=finisi- kepemimpinan.html](http://auliaaddinia.blogspot.com/2010/04/d=finisi-kepemimpinan.html),2010)

Online, Fungsi dan Peranan Kepala Sekolah.(<http://smpn29samarinda.wordpress.com/2009/03/05/reaktualisasi-fungsi-dan-peranan-kepala-sekolah/>,2010)

Online,*Pengertiankepemimpinan*.(<http://id.shvoong.com/humanities/theorycriticims>, 2010)

- Oteng Sutisna. 1985. *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung:Angkasa.
- Rakhmad. 1989.*Statistik Korelasi*. Jakarta: Bina Aksara.
- Rauch & Behling. 1984.*Management*.New Jersay.
- Rano Pandjojo, Heidjirachman, Fuad Hasan. 1997. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE.
- Rini, Nur Hakiki. 1995. *Dasar-DasarEevaluasi Pendidikan*. Jakarta : Bina Aksara.
- R.M. Imam, I. Tunggara. 2001.*Peranan Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus pada SLTP Swasta Kota Bandung)*, Tesis. Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Romli Ardi. 1999.*Hand Out Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: PPS UHAMKA,
- Shared Goal, Hemhiel & Coons.1957. *Management Principels and Practic*. New:York:INC
- Singarimbun dan Efendi. 1987.*Metode Penelitian Survey*.Jakarta : LP3S.
- Sondag, P Siagian. 1995. *Filsafat Admistrasi*. Jakarta : PT Gunung Agung.
- Suharsimi, Arikunto. 1989. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta : Bina Aksara.
- Sutarto, 1991. *Manajemen Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Gunung Agung.
- Singarimbun dan Efendi. 1987. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : LP3S.
- Tannebaum, 1961.*Educational Leadership*.New York,INC
- Tatang M. Amirin. 1983*Kepemimpinan*..Jakarta: CV.Gramedia,
- Tieruf, Robert J Klekamp. 1990. *Management Principels and Practice*. New York : John Welly and Sons.
- UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.Jakarta: Pendidikan Nasional.
- Wahjosumidjo. 1987.*Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahan-nya*. Jakarta:PT Raja Grafindo Persada.

PENGANTAR KUESIONER

I. IDENTITAS RESPONDEN

Status : Guru

Jenis Kelamin : Laki – Laki / Perempuan

Keterangan : coret yang tidak perlu

II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Bapak / Ibu / saudara/ saudari yang saya hormati, perkenankanlah saya memohon bantuannya untuk mengisi koesioner ini dengan kondisi atau keadaan yang sebenar-benarnya, dalam rangka mengumpulkan data untuk penelitian tesis Program Pasca Sarjana Magister Studi Islam (UII) Yogyakarta

Setiap pertanyaan dalam kuesioner ini disertai dengan lima alternatif jawaban (a,b,c,d) dan cukup dipilih satu jawaban dari lima alternatif tersebut sesuai dengan kondisi atau keadaan yang sesungguhnya, kerahasiaan identitas responden sangat saya jamin dan data semata-mata untuk kegiatan ilmiah yang terkait dengan penyelesaian studi saya

Akhirnya saya ucapkan terima kasih atas segala bantuannya,semoga Allah SWT membalas budi baik Bapak / Ibu / Saudara.

Trenggalek , 15 Desember 2010
Hormat Saya

KUSMALIK

Lampiran 1 : Kuesioner Tesis

PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER STUDI ISLAM (MSI)

“UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOKYAKARTA”

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN EFEKTIFITAS KINERJA

KEPAL MADRASAH TERHADAP PRESTASI KERJA GURU MI

DI KECAMATAN KARANGAN KABUPATEN TRENGGALEK

**RESPONDEN ADALAH GURU MI KECAMATAN
KARANGAN KABUPATEN TRENGGALEK**

IDENTITAS RESPONDEN

Status : Guru MI

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan

Keterangan : Coret yang tidak perlu

Petunjuk :

1. Bapak/Ibu dimohon untuk menjawab semua pertanyaan berikut ini sesuai
Dengan pendapat Bapak/Ibu dengan cara mencentang (V) pada kolom
yang tersedia
2. Jawaban yang Bapak/ Ibu berikan tidak akan berpengaruh pada diri
Bapak/Ibu , rahasia dipegang teguh berdasarkan kode etik penelitian

3. Pensekoran

Rentang Data	Kualifikasi	Keterangan 1	Kode	Skor	Keterangan 2	Pode
86 – 100 /	A	Sangat Sering	SS	5	Sangat Baik	SB
71 – 85 /	B	Sering	S	4	Baik	B
55 - 70 /	C	Jarang	J	3	Cukup	C
41 – 54 /	D	Sangat Jarang	SJ	2	Kurang	K
0 - 40 /	E	Tidak Pernah	TP	1	Sangat Kurang	SK



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

NO	PERTANYAAN	SS	S	J	SJ	TP
I	GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH					
A	GAYA KEPEMIMPINAN KONSULTATIF (X₁)					
1	Dalam memberikan tugas kepada Bapak/Ibu/Saudara, Kepala Sekolah selalu memberikan bimbingan terlebih dahulu					
2	Dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh Kepala Sekolah, Bapak/Ibu/Saudara sering meminta petunjuk					
3	Dalam menjalankan tugas seringkali Kepala Sekolah memperhatikan pekerjaan yang sedang dijalankan Bapak/Ibu/Saudara					
4	Dalam menjalankan tugas kepada Bapak/Ibu/Saudara, Kepala Sekolah sering memberikan tanggapan terhadap persoalan yang dihadapi oleh Bapak/Ibu/Saudara					
5	Dalam menjalankan tugas Kepala Sekolah selalu memberikan kesempatan pengembangan sumber daya atau karier bagi Bapak/Ibu/Saudara					
B	GAYA KEPEMIMPINAN DELEGATIF (X₂)					
1	Dalam memberikan tugas kepada Bapak/Ibu/Saudara, Kepala Sekolah selalu memberikan kewenangan penuh untuk melaksanakannya					
2	Dalam memberikan tugas, Kepala Sekolah sering memberikan kebebasan, kepada Bapak/Ibu/Saudara untuk berkreasi dengan mengembangkan tantangan-tantangan baru					

3	Dalam memberikan kewenangan tugas yang diberikan kepada Bapak/Ibu/Saudara, Kepala Sekolah sering ikut bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai					
4	Dalam memberikan tugas arahan arahan Kepala Sekolah sering mengajarkan tantangan-tantangan sehingga Bapak/Ibu/Saudara tertarik untuk mengerjakannya					
5	Dalam menyampaikan tantangan-tantangan Kepala Sekolah sering memberikan pemecahan masalah guna mencapai tujuan sehingga Bapak/Ibu/Saudara lebih berani dalam melaksanakan tugas yang diberikan					
C	GAYA KEPEMIMPINAN INSTRUKTIF (X₃)					
1	Dalam memberikan tugas kepada Bapak/Ibu/Saudara, Kepala Sekolah sering mengawasi dengan ketat					
2	Dalam memberikan tugas kepada Bapak/Ibu/Saudara, Kepala Sekolah sering memperhatikan latar belakang pendidikan Bapak/Ibu/Saudara					
3	Dalam menjalankan tugas Bapak/Ibu/Saudara sering dikomando didikte oleh Kepala Sekolah					
4	Dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan ide-ide penyelesaian tugas secara efektif dan efisien sering datang dari Bapak/Ibu/Saudara sendiri					
5	Target waktu penyelesaian tugas, oleh Kepala Sekolah sering digunakan alasan untuk menekan pekerjaan yang diberikan kepada Bapak/Ibu/Saudara					

D	GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF(X₄)					
1	Dalam membuat keputusan-keputusan atau kebijakan-kebijakan, Kepala Sekolah sering mendiskusikan dengan guru/staf TU/siswa					
2	Dalam memberikan tugas kepada Bapak/Ibu/Saudara, Kepala Sekolah sering memberikan dorongan untuk membuat ide atau inovasi-inovasi baru sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien					
3	Dalam menyelesaikan tugas Bapak/Ibu/Saudara, Kepala Sekolah sering berpartisipasi aktif sehingga terjadi interaksi yang positif antara Kepala Sekolah dengan Bapak/Ibu/Saudara.					
4	Kepala Sekolah sering mau menerima dan mempertimbangkan saran-saran yang diberikan oleh Bapak/Ibu/Saudara					
5	Kepala Sekolah sering berkomunikasi langsung baik secara individual atau bersama-sama dalam membuat program-program kegiatan sekolah					
II	EFEKTIFITAS KINERJA KEPALA SEKOLAH	SB	B	C	K	SK
A	FAKTOR INPUJ/MASUKAN (X₅)					
1	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah ketersediaan dokumen kurikulum baik buku: I. Landasan Program Pengembangan (LPP) II. GBPP III. Petunjuk pelaksanaan PBM, penilaian, administrasi, supervisi dan BK					

2	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah ketersediaan buku paket yang dipegang siswa					
3	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah ketersediaan buku pegangan untuk guru atau pengajar					
4	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah pemberdayaan perpustakaan sekolah					
5	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah pemberdayaan ruang laboratorium sekolah					
6	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah pelaksanaan program supervisi kelas?					
7	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah tampil data awal tahun di sekolah					
8	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah prosentase kehadiran siswa rata-rata tiap bulan					
9	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah prosentase kehadiran guru rata-rata setiap bulan					
10	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah prosentase kehadiran karyawan rata-rata setiap bulan					
11	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah kondisi sarana prasarana yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - Ruang Kepala Sekolah - Ruang Wakil Kepala Sekolah - Ruang Tata Usaha - Ruang BK - Ruang Perpustakaan - Ruang Laboratorium 					

	<ul style="list-style-type: none"> - Ruang Ketrampilan - Ruang UKS, dll 					
12	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah penanganan kasus yang terjadi di sekolah					
13	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah tingkat kesejahteraan guru dan karyawan di sekolah					
B	FAKTOR P.ROSES (X₆)					
1	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah sebagai <u>EDUCATOR</u> dalam membimbing, mengembangkan dan menggerakkan guru, staf maupun siswa					
2	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah sebagai <u>MANAGER</u> dalam menyusun program sekolah, organisasi dan mengoptimalkan sumber daya yang ada di sekolah					
3	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah sebagai <u>ADMINISTRATOR</u> dalam mengelola administrasi KBM, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana prasarana serta persuratan					
4	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah sebagai <u>SUPERVISOR</u> dalam menyusun program supervisi, melaksanakan supervisi dan memanfaatkan hasil supervisi					
5	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah sebagai <u>LEADER</u> terkait dengan kepribadian Kepala Sekolah, mengenal anak buah, pemahaman terhadap visi-misi sekolah, komunikasi dan kemampuan dalam mengambil keputusan					

6	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah sebagai <u>INOVATOR</u> dalam mencari gagasan baru dan melakukan pembaharuan-pembaharuan di sekolah					
7	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah sebagai <u>MOTIVATOR</u> dalam mengatur lingkungan kerja, menerapkan penghargaan (Reward) dan hukuman (Punishman) kepada guru, staf TU maupun siswa					
C	FAKTOR OUTPUT/KELUARAN (X₇)					
1	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah keterbatasan dokumen kurikulum baik buku I, LPP, II, GBPP maupun III. Petunjuk pelaksanaan PBM, penilaian, administrasi, supervisi dan BK					
2	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah ketersediaan buku paket yang dipegang siswa					
3	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah ketersediaan buku pegangan untuk guru/pelajar					
4	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah pemberdayaan perpustakaan sekolah					
5	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah pemberdayaan ruang laboratorium sekolah					
6	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah pelaksanaan program supervisi kelas					
7	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah tampilan data akhir tahun di sekolah					
8	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah prosentase kehadiran siswa rata-rata tiap bulan					

9	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah prosentase kehadiran guru rata-rata tiap					
10	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah prosentase kehadiran karyawan rata-rata setiap bulan					
11	Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah kondisi sarana prasarana yang meliputi, ruang Kepala Sekolah, ruang guru, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang ketrampilan, ruang UKS, dll					
III	PENILAIAN PRESTASI KERJA GURU (Y)					
A	PROSES BELAJAR MENGAJAR					
1	Menurut Saudara seberapa sering Saudara mengikuti pendidikan dan pelatihan kedinasan					
2	Menurut Saudara seberapa sering Saudara melaksanakan penyusunan program pengajaran atau praktik					
3	Menurut Saudara seberapa sering Saudara melaksanakan penyajian program pengajaran atau praktik					
4	Menurut Saudara seberapa sering Saudara melaksanakan evaluasi belajar atau praktik					
5	Menurut Saudara seberapa sering Saudara melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar atau praktik					
6	Menurut Saudara seberapa sering Saudara melaksanakan program perbaikan pengayaan					
7	Menurut Saudara seberapa sering Saudara melaksanakan penyusunan kisi-kisi soal ulangan harian					
8	Menurut Saudara seberapa sering Saudara melaksanakan penyusunan soal-soal ulangan harian					

9	Menurut Saudara seberapa sering Saudara melaksanakan penyusunan kisi-kisi soal ulangan cawu/semester					
10	Menurut Saudara seberapa sering Saudara melaksanakan penyusunan soal ulangan cawu/semester					
11	Menurut Saudara seberapa sering Saudara melaksanakan penyusunan kisi-kisi soal ujian akhir					
12	Menurut Saudara seberapa sering Saudara melaksanakan penyusunan soal ujian akhir					
B	PENGEMBANGAN PROFESI					
13	Menurut Saudara seberapa sering Saudara melaksanakan kegiatan karya tulis/karya ilmiah di bidang pendidikan					
14	Menurut Saudara seberapa sering Saudara membuat alat pelajaran/alat peraga/alat bimbingan dalam pendidikan					
15	Menurut Saudara seberapa sering Saudara mengikuti pengembangan kurikulum					
C	UNSUR PENUNJANG PROSES BELAJAR MENGAJAR					
16	Menurut Saudara seberapa sering Saudara melaksanakan pengabdian pada masyarakat (tingkat RW/Desa)					
17	Menurut Saudara seberapa sering Saudara mengikuti seminar/lokakarya					
18	Menurut Saudara seberapa sering Saudara menjadi panitia dalam kegiatan di sekolah					
19	Menurut Saudara seberapa sering Saudara menjadi wali kelas					

20	Menurut Saudara seberapa sering Saudara melaksanakan tugas sebagai guru piket					
21	Menurut Saudara seberapa sering Saudara memberikan tugas pada saat Saudara tidak hadir					
22	Menurut Saudara seberapa sering Saudara membuat jurnal mengajar					
23	Menurut Saudara seberapa sering Saudara mengisi daftar hadir					



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Score Hasil Penelitian X_1 (Gaya Kepemimpinan Konstitatif)

No	$X_{1,1}$	$X_{1,2}$	$X_{1,3}$	$X_{1,4}$	$X_{1,5}$	Jumlah	Rata-rata
1	4	4	5	2	5	20	4
2	5	4	4	5	5	23	5
3	4	4	5	4	4	21	4
4	4	4	4	3	3	18	4
5	5	4	5	5	4	23	5
6	5	4	5	4	5	23	5
7	3	3	4	3	4	17	3
8	4	5	4	3	3	19	4
9	4	3	5	3	4	19	4
10	2	2	4	3	4	15	3
11	2	3	5	3	4	17	3
12	4	4	4	5	4	21	4
13	4	4	5	4	4	21	4
14	4	4	5	4	4	21	4
15	2	3	4	2	4	15	3
16	4	3	4	2	2	15	3
17	4	3	4	3	4	18	4
18	4	3	3	2	4	16	3
19	5	4	5	4	5	23	5
20	4	4	4	4	4	20	4
21	3	2	5	4	3	17	3
22	5	4	4	4	4	21	4
23	4	3	4	4	3	18	4
24	5	5	5	4	4	23	5
25	4	3	3	4	4	18	4
26	2	5	5	4	4	20	4
27	4	2	5	4	4	19	4
28	4	4	5	5	4	22	4
29	4	5	5	3	4	21	4
30	4	2	4	3	4	17	3
31	4	3	4	4	4	19	4
32	4	3	4	4	4	19	4
33	4	4	4	4	4	20	4
34	2	3	4	3	4	16	3
35	3	3	5	3	4	18	4
36	4	4	5	4	4	21	4
37	5	4	5	5	5	24	5
38	4	2	4	4	3	17	3
39	4	3	4	4	3	18	4
40	4	4	5	4	5	22	4
41	2	3	4	4	4	17	3
42	4	4	4	3	4	19	4
43	4	4	4	4	4	20	4
44	2	3	4	4	5	18	4
45	4	3	3	2	2	14	3
46	4	3	3	4	4	18	4
47	5	4	4	4	4	21	4
48	2	4	5	4	4	19	4
49	4	4	4	4	4	20	4
50	4	2	4	4	5	19	4

Score Hasil Penelitian X_2 (Gaya Kepemimpinan Delegatif)

No	$X_{2.1}$	$X_{2.2}$	$X_{2.3}$	$X_{2.4}$	$X_{2.5}$	Jumlah	Rata-rata
1	5	4	4	5	5	23	5
2	4	5	5	5	5	24	5
3	4	4	4	5	4	21	4
4	5	5	3	4	3	20	4
5	4	5	4	4	5	22	4
6	4	4	5	5	5	23	5
7	4	4	4	3	4	19	4
8	4	4	5	5	4	22	4
9	4	4	3	3	3	17	3
10	4	4	4	4	5	21	4
11	5	5	4	4	5	23	5
12	5	4	4	4	4	21	4
13	5	4	5	4	4	22	4
14	5	5	4	4	4	22	4
15	4	4	4	4	4	20	4
16	4	4	3	3	4	18	4
17	4	4	3	3	4	18	4
18	3	3	3	3	4	16	3
19	5	4	4	5	4	22	4
20	4	4	4	4	4	20	4
21	4	4	4	4	3	19	4
22	4	4	4	4	5	21	4
23	4	4	5	4	4	21	4
24	5	4	4	4	5	22	4
25	4	4	3	4	4	19	4
26	5	4	4	4	5	22	4
27	4	4	4	4	4	20	4
28	4	5	5	4	5	23	5
29	5	4	4	4	4	21	4
30	4	4	3	4	4	19	4
31	5	3	3	4	4	19	4
32	4	5	4	4	5	22	4
33	5	5	4	4	4	22	4
34	4	4	4	5	5	22	4
35	4	3	4	4	4	19	4
36	4	4	4	4	5	21	4
37	4	5	5	5	5	24	5
38	4	4	4	3	3	18	4
39	4	4	3	4	4	19	4
40	4	5	5	4	4	22	4
41	4	4	4	4	4	20	4
42	3	3	5	4	4	19	4
43	5	4	5	2	4	20	4
44	5	3	4	2	2	16	3
45	4	3	3	4	5	19	4
46	4	4	3	4	4	19	4
47	5	4	5	5	4	23	5
48	3	4	4	3	3	17	3
49	4	3	4	4	3	18	4
50	4	4	3	3	4	18	4

Score Hasil Penelitian X_3 (Gaya Kepemimpinan Instruktif)

No	$X_{3.1}$	$X_{3.2}$	$X_{3.3}$	$X_{3.4}$	$X_{3.5}$	Jumlah	Rata-rata
1	4	3	2	3	4	16	3
2	5	5	5	4	4	23	5
3	4	4	4	3	3	18	4
4	3	4	4	3	3	17	3
5	4	5	4	4	4	21	4
6	4	5	5	3	3	20	4
7	3	3	3	3	2	14	3
8	4	4	4	3	4	19	4
9	4	3	3	3	3	16	3
10	4	3	4	4	4	19	4
11	3	3	4	4	3	17	3
12	4	3	3	4	4	18	4
13	3	4	3	3	4	17	3
14	4	3	4	4	4	19	4
15	3	4	4	4	4	19	4
16	3	4	3	3	4	17	3
17	3	3	3	4	3	16	3
18	3	3	3	2	3	14	3
19	4	3	2	4	3	16	3
20	3	4	4	3	4	18	4
21	4	4	2	4	4	19	4
22	4	4	4	4	4	20	4
23	4	3	3	1	4	18	4
24	4	4	4	5	4	21	4
25	4	4	3	4	4	19	4
26	4	3	4	4	4	19	4
27	4	3	3	4	4	18	4
28	4	3	5	5	4	21	4
29	4	4	3	3	4	18	4
30	3	3	3	3	3	15	3
31	3	3	3	3	3	15	3
32	3	3	3	3	3	15	3
33	4	4	4	4	3	19	4
34	4	3	3	3	4	17	3
35	3	3	3	3	2	14	3
36	4	4	4	3	4	19	4
37	4	5	5	5	4	23	5
38	3	3	3	3	4	16	3
39	4	4	4	3	4	19	4
40	4	4	3	4	4	19	4
41	4	4	4	4	4	20	4
42	3	4	4	4	4	19	4
43	3	4	4	4	4	19	4
44	4	3	3	5	4	19	4
45	3	3	3	4	4	17	3
46	4	4	3	4	4	19	4
47	4	4	4	5	4	21	4
48	4	3	3	4	4	18	4
49	4	3	3	4	4	18	4
50	3	4	3	3	4	17	3

Score Hasil Penelitian X_4 (Gaya Kepemimpinan Partisipatif)

No	$X_{4,1}$	$X_{4,2}$	$X_{4,3}$	$X_{4,4}$	$X_{4,5}$	Jumlah	Rata-rata
1	4	4	4	4	4	20	4
2	5	5	5	5	5	25	5
3	5	5	4	4	4	22	4
4	5	5	5	4	4	23	5
5	5	5	4	5	5	24	5
6	5	5	4	5	5	24	5
7	5	4	4	4	5	22	4
8	4	4	4	5	5	22	4
9	4	4	4	4	4	20	4
10	4	4	5	5	5	23	5
11	4	4	4	4	4	20	4
12	5	4	4	4	5	22	4
13	5	4	4	5	5	23	5
14	5	4	5	4	5	23	5
15	4	4	4	4	5	21	4
16	5	4	4	3	4	20	4
17	4	4	3	4	4	19	4
18	4	3	3	4	4	18	4
19	4	5	4	5	5	23	5
20	4	4	5	4	5	22	4
21	5	4	4	4	4	21	4
22	5	4	4	5	5	23	5
23	4	4	5	5	4	22	4
24	4	5	5	5	5	24	5
25	4	4	5	5	5	23	5
26	5	5	4	5	5	24	5
27	4	4	4	5	5	22	4
28	5	5	5	5	5	25	5
29	4	5	4	5	5	23	5
30	4	4	4	5	5	22	4
31	4	5	4	4	5	22	4
32	4	4	4	4	5	21	4
33	4	5	5	4	5	23	5
34	4	4	4	5	5	22	4
35	4	4	5	5	5	23	5
36	5	5	5	5	5	25	5
37	4	5	5	5	5	24	5
38	4	3	3	4	4	18	4
39	4	4	5	3	4	20	4
40	5	5	5	5	5	25	5
41	4	4	4	4	5	21	4
42	4	4	4	4	5	21	4
43	5	3	3	5	4	20	4
44	4	4	4	5	5	22	4
45	5	4	4	5	5	23	5
46	5	4	4	4	4	21	4
47	5	5	4	4	5	23	5
48	4	4	5	4	4	21	4
49	4	4	4	4	5	21	4
50	4	4	5	4	5	22	4

Score Hasil Penelitian X₅ (Faktor Input/Masukan)

No	X _{5.1}	X _{5.2}	X _{5.3}	X _{5.4}	X _{5.5}	X _{5.6}	X _{5.7}	X _{5.8}	X _{5.9}	X _{5.10}	X _{5.11}	X _{5.12}	X _{5.13}	Jumlah	Rata-rata
1	4	4	2	3	4	2	3	2	3	4	4	2	3	40	3
2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	48	4
3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	43	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3
5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	51	4
6	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	49	4
7	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	48	4
8	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	48	4
9	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	45	3
10	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	44	3
11	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	48	4
12	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	45	3
13	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	50	4
14	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	43	3
15	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	43	3
16	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3
18	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	31	2
19	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	46	4
20	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	47	4
21	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	47	4
22	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	55	4
23	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	45	3
24	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	59	5
25	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	47	4
26	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	48	4
27	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	45	3
28	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	52	4
29	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	41	3
30	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	41	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3
32	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	42	3
33	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	42	3
34	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	41	3
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3
36	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	41	3
37	4	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	47	4
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4
40	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	53	4
41	4	4	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	49	4
42	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	53	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4
44	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	43	3
45	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	43	3
46	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	48	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4
48	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	45	3
49	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	45	3
50	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	42	3

Score Hasil Penelitian X_6 (Faktor Proses)

No	$X_{6.1}$	$X_{6.2}$	$X_{6.3}$	$X_{6.4}$	$X_{6.5}$	$X_{6.6}$	$X_{6.7}$	Jumlah	Rata-rata
1	5	4	5	3	2	3	4	26	4
2	5	5	5	3	4	3	5	30	4
3	4	5	5	3	4	3	5	29	4
4	4	4	5	3	3	3	4	26	4
5	5	5	5	4	4	4	5	32	5
6	5	5	5	4	3	4	5	31	4
7	4	4	4	3	4	3	4	26	4
8	4	4	5	4	4	4	4	29	4
9	4	4	4	3	4	3	4	26	4
10	4	5	5	3	3	3	5	28	4
11	4	5	5	3	4	3	5	29	4
12	5	5	5	3	4	3	5	30	4
13	5	5	5	4	4	4	5	32	5
14	5	5	5	4	4	4	5	32	5
15	5	5	5	4	3	4	5	31	4
16	4	5	5	3	3	3	5	28	4
17	4	5	5	3	3	3	5	28	4
18	4	4	5	2	3	2	4	24	3
19	5	5	5	3	2	3	5	28	4
20	5	5	5	3	4	3	5	30	4
21	4	5	5	4	3	4	5	30	4
22	5	5	5	5	4	5	5	34	5
23	5	5	5	5	4	5	5	34	5
24	5	5	5	4	3	4	5	31	4
25	4	4	4	4	3	4	4	27	4
26	5	5	5	4	4	4	5	32	5
27	4	4	5	4	4	4	5	30	4
28	5	5	5	4	3	4	4	30	4
29	5	4	5	3	3	3	4	27	4
30	4	4	5	3	3	3	4	26	4
31	5	4	4	3	3	3	4	26	4
32	4	4	4	3	3	3	4	25	4
33	4	4	4	3	3	3	4	25	4
34	5	5	5	3	3	3	5	29	4
35	5	5	5	3	3	3	5	29	4
36	4	5	5	4	3	4	5	30	4
37	5	5	5	5	4	5	5	34	5
38	4	4	4	3	3	3	4	25	4
39	4	5	3	4	4	4	5	29	4
40	5	5	5	3	4	3	5	30	4
41	4	4	4	4	3	4	4	27	4
42	4	4	4	5	4	5	4	30	4
43	5	5	4	4	4	4	5	31	4
44	4	4	5	3	3	3	4	26	4
45	5	4	5	4	3	4	4	29	4
46	4	4	5	4	3	4	4	28	4
47	5	5	5	4	4	4	5	32	5
48	4	5	4	4	3	4	5	29	4
49	4	5	4	4	3	4	5	29	4
50	4	5	5	3	3	3	5	28	4

Score Hasil Penelitian X_7 (Faktor Output/Keluaran)

No	$X_{7.1}$	$X_{7.2}$	$X_{7.3}$	$X_{7.4}$	$X_{7.5}$	$X_{7.6}$	$X_{7.7}$	$X_{7.8}$	$X_{7.9}$	$X_{7.10}$	$X_{7.11}$	Jumlah	Rata-rata
1	5	3	2	3	4	2	3	4	4	4	3	37	3
2	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	44	4
3	5	3	4	3	3	4	3	3	5	5	3	41	4
4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	38	3
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	47	4
6	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	45	4
7	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	3	38	3
8	5	3	4	3	4	4	3	3	5	5	3	42	4
9	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	39	4
10	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	44	4
11	5	3	4	3	4	4	3	3	5	5	3	42	4
12	5	3	4	3	3	4	3	4	5	5	3	42	4
13	5	3	4	3	4	4	3	3	5	5	3	42	4
14	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	44	4
15	5	3	4	3	4	4	3	4	5	5	3	43	4
16	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	43	4
17	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	39	4
18	4	2	3	2	3	3	2	3	4	5	2	33	3
19	5	3	2	3	3	2	3	3	5	5	3	37	3
20	5	3	4	3	4	4	3	4	5	5	3	43	4
21	5	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	45	4
22	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	52	5
23	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	41	4
24	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	51	5
25	5	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	45	4
26	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	46	4
27	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	46	4
28	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	48	4
29	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	39	4
30	5	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	38	3
31	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	36	3
32	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	37	3
33	5	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	39	4
34	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	38	3
35	5	3	3	3	3	3	3	2	5	5	3	38	3
36	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	39	4
37	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	49	4
38	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	36	3
39	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	42	4
40	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	47	4
41	5	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	43	4
42	5	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	43	4
43	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	47	4
44	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	42	4
45	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	41	4
46	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	42	4
47	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	47	4
48	5	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3	41	4
49	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	44	4
50	5	3	3	3	4	3	3	4	5	5	3	41	4

Skor Hasil Penelitian Y (Prestasi Kerja guru)

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Jmlh	Rata rata
1	1	4	5	4	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	3	3	4	4	4	65	3
2	2	4	5	5	3	5	3	5	3	2	2	2	4	2	2	5	1	4	4	5	3	3	5	87	4
3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	3	4	4	5	3	5	5	78	3
4	2	4	5	5	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	3	5	4	5	5	5	5	76	3
5	2	4	5	5	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	3	5	4	5	5	5	5	83	4
6	2	4	5	4	3	5	3	3	3	2	1	2	2	2	2	5	2	5	4	5	5	4	4	83	4
7	1	3	5	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	4	2	5	4	5	5	4	4	68	3
8	2	3	5	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	4	2	5	5	4	5	4	4	71	3
9	1	2	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	5	4	5	4	4	59	3
10	1	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	5	2	3	5	4	5	4	4	65	3
11	1	3	4	4	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	1	5	2	3	5	3	5	4	5	67	3
12	2	4	5	4	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	1	3	3	5	4	4	4	70	3
13	2	4	5	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	5	4	4	4	72	3
14	2	4	5	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	5	4	4	4	72	3
15	2	4	5	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	4	2	5	4	5	4	4	4	65	3
16	1	3	5	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	4	2	5	4	4	4	4	4	61	3
17	1	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	5	4	4	4	4	4	63	3
18	1	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	4	4	3	5	5	59	3
19	2	4	5	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	5	2	3	4	4	3	5	5	74	3
20	1	4	5	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	5	4	4	5	5	5	66	3
21	1	4	5	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	2	5	4	3	5	3	3	68	3
22	2	4	5	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	5	2	5	5	3	5	3	3	77	3
23	2	4	5	4	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	5	2	4	5	3	5	3	3	70	4
24	2	4	5	5	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	4	2	4	3	3	4	4	3	83	3
25	2	4	5	4	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	4	2	4	3	5	4	4	5	64	3

26	2	3	5	4	3	3	3	3	3	2	1	2	1	1	2	2	3	3	5	4	5	70	3
27	1	4	4	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	5	5	5	67	4
28	2	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	5	5	5	84	3
29	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	1	5	5	5	78	3
30	1	2	5	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	1	5	5	4	67	3
31	1	3	4	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	1	4	4	3	60	3
32	1	3	5	4	3	3	1	3	3	3	1	1	1	2	2	2	5	2	4	4	3	66	3
33	1	4	5	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	2	4	4	5	69	3
34	2	4	5	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	4	5	5	67	3
35	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	4	5	4	63	4
36	2	4	5	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	4	5	5	75	3
37	2	2	5	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	2	4	5	5	85	3
38	3	3	5	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	4	5	4	59	3
39	1	4	5	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	5	3	4	67	3
40	1	3	5	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	5	3	3	78	3
41	1	3	5	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	5	3	4	67	3
42	2	3	5	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	5	5	4	64	3
43	2	3	5	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	5	5	5	69	3
44	2	3	5	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	2	5	5	5	64	3
45	1	3	5	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	2	3	5	3	65	3
46	2	3	5	5	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	4	2	5	5	4	64	3
47	1	3	5	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	3	67	3
48	2	3	5	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	72	3
49	1	3	5	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	2	4	4	4	66	3
50	2	3	5	5	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	5	67	3