



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA GURU SD NEGERI DI LINGKUNGAN
UPTD PENDIDIKAN KECAMATAN SUKAGUMIWANG
KABUPATEN INDRAMAYU**

T E S I S

Oleh :

**SRI RAHAYU WAHYUNINGSIH
NPM. 1006804584**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**

**JAKARTA
DESEMBER 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA GURU SD NEGERI DI LINGKUNGAN
UPTD PENDIDIKAN KECAMATAN SUKAGUMIWANG
KABUPATEN INDRAMAYU**

T E S I S

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Administrasi

Oleh :

**SRI RAHAYU WAHYUNINGSIH
NPM. 1006804584**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI KEBIJAKAN PENDIDIKAN**

**JAKARTA
DESEMBER 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip dan dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : SRI RAHAYU WAHYUNINGSUH
NPM : 1006804584

Tanda Tangan



Tanggal : 22 Desember 2011

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SIDANG TESIS

Tesis ini diajukan oleh

Nama : SRI RAHAYU WAHYUNINGSIH
NPM : 1006804584
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap
Kinerja guru SD Negeri di Lingkungan UPTD
Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten
Indramayu

Telah disetujui,

Pembimbing,



Prof. Dr. Martani Huseini

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Sri Rahayu Wahyuningsih
NPM : 1006804584
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Di Lingkungan Dinas Pendidikan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi pada Program studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof.Dr.Martani Huseini, MBA (.....)

Ketua Sidang : Prof.Dr.AzharKasim, MPA (.....)

Penguji Ahli : Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA (.....)

Sekretaris : TeguhKurniawan, S.Sos. M.Sc (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 22 Desember 2011

Pengaruh kepemimpinan..., Sri Rahayu Wahyuningsih, FISIPUI, 2011

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah swt., karena atas rahmat, hidayah dan inayah-Nya, penyusunan tesis ini dapat terselesaikan walaupun dengan segala keterbatasan yang dimiliki oleh penulis.

Tesis ini berjudul ” Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan sukagumiwang Kabupaten Indramayu ”. Tesis ini dapat diselesaikan tidak lepas dari partisipasi dan dorongan berbagai pihak yang telah memberikan bantuan, baik berupa bantuan moril maupun materil. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Martani Huseini sebagai pembimbing yang telah memberikan bantuan dan pengetahuan serta bimbingannya dalam penyelesaian tesis ini sehingga banyak masukan yang sangat berarti.
2. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
3. Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.Rerl.Pub selaku Pembimbing Akademik
4. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc sebagai Ketua Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Sosial dan ilmu politik Universitas Indonesia..
5. Seluruh Dosen dan Staf Sekretariat Program studi Ilmu Administrasi program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia yang telah banyak membantu penulis selama masa perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.
6. Pihak LPMP DKI Jakarta yang telah membantu penulis dalam menyediakan dana untuk kelancaran studi dan tesis ini.
7. Kementrian Pendidikan Nasional yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan di Program Pasca Sarjana UI.
8. Bupati Indramayu yang telah memberikan ijin belajar bagi penulis sehingga penulis dapat mengikuti pendidikan di Proqram Pasca Sarjana UI.
9. Bapak Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu beserta jajarannya yang telah membantu penulis dalam mencari data penelitian.

10. Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang beserta jajarannya yang selalu memberikan waktu bagi penulis untuk mencari data penelitian.
11. Kepala Sekolah dan guru-guru SD Negeri di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang yang dengan tulus memberikan waktu dan tenaganya untuk memberikan data penelitian.
12. Orang tua dan Keluarga tercinta yang selalu memberikan dukungan dan kasih sayang sehingga penulis selalu termotivasi untuk menyelesaikan tesis ini.
13. Semua teman-teman yang tergabung dalam satu kelompok bimbingan penulisan tesis ini, yang telah memberikan bantuan, informasi, dan saling tolong sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
14. Teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan kesegaran dalam pemikiran di saat jemu sehingga penulis selalu dapat menyelesaikan setiap tugas yang harus dijalankan.
15. Semua pihak yang telah membantu dari masa uji coba penelitian sehingga selesainya tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, karena semata-mata keterbatasan penulis, karena kurangnya literatur, keterbatasan waktu dan faktor lainnya. Untuk itu penulis mohon saran dan kritik dari para pembaca guna menyempurnakan tesis ini.

Jakarta. Desember 2011
Penulis

Sri Rahayu Wahyuningsih

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Sri Rahayu Wahyuningsih

NPM : 1006804584

Program Studi : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencatumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 22 Desember 2011

Yang menandatangani

(Sri Rahayu wahyuningsih)

Universitas Indonesia

v

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
LEMBER PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Signifikansi Penelitian	8
1.5 Batasan Penelitian	8
1.6 Sistematika Penulisan	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu Yang Relevan	11
2.2 Kepemimpinan.....	14
2.2.1 Teori Kepemimpinan	14
2.2.2 Pendekatan Kepemimpinan.....	16
2.2.3 Tipe-tipe kepemimpinan.....	23
2.2.4 Konsep Kepemimpinan Kepala sekolah.....	27
2.2.5 Kepala Sekolah dalam tugas dan Fungsinya.....	29
2.3 Kinerja	33
2.3.1 Definisi kinerja.....	33
2.3.2 Kompetensi guru	34
2.3.3 Penilaian Kinerja guru	39
2.4 Hubungan Kepemimpinan dengan kinerja guru	46
2.5 Model Operasional Penelitian.....	49
2.6 Hipotesis penelitian.....	50
2.7 Operasionalisasi Konsep.....	50
2.6.1. Definisi Konsep kepemimpinan Kepala Sekolah dan Indikatornya.....	51
2.6.2 Definisi Konsep Kinerja Guru dan Indikatornya.....	51
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	55
3.2 Jenis Penelitian	55
3.3 Populasi dan sampel	56
3.3.1. Jenis Populasi.....	56
3.3.2. Sampel.....	56
3.4 Teknik Pengumpulan data.....	59
3.4.1. Teknik pengolahan data.....	59
3.4.2. Teknik Analisis Data.....	59
3.4.3. Prosedur Analisis Data.....	60
3.4.3.1. Kalibrasi Instrumen penelitian.....	60

3.4.3.2. Tehnik Analisis Data Korelasi.....	70
3.5 Instrumen Penelitian	71
3.6 Lokasi atau Tempat Penelitian.....	71
3.7 Waktu Penelitian.....	71
3.8 Jenis Data Penelitian.....	71
BAB 4 GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	72
BAB 5 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
5.1 Deskripsi Variabel Penelitian	74
5.1.1. Variabel Kepemimpinan Kepala sekolah.....	74
5.1.2. Variabel Kinerja guru.....	86
5.2 Pengujian Instrumen Penelitian	103
5.2.1 Uji Validitas Instrumen.....	103
5.2.2 Uji Reliabilitas Instrumen.....	104
5.3 Analisis Data	105
5.3.1 Pengujian Persyaratan Analisis.....	105
a. Uji Normalitas.....	105
b. Uji Homogenitas.....	106
5.3.2 Pengujian Hipotesis.....	106
a. Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi.....	107
5.4.3 Uji Koefisien Korelasi.....	109
5.4. Pembahasan Hasil Penelitian.....	113
BAB 6 SIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Simpulan.....	117
6.2 Saran	118
DAFTAR PUSTAKA	120

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Data Distribusi Sampel Penelitian.....	58
Tabel 4.1	Data Keadaan SD Negeri di Lingkungan UPTD Pendidikan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu.....	73
Tabel 5.1	Deskripsi Data Variabel Kepemimpinan.....	85
Tabel 5.2	Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan	85
Tabel 5.3	Deskripsi Data Variabel Kinerja Guru	101
Tabel 5.4	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru	102
Tabel 5.5	Hasil uji Normalitas	105
Tabel 5.6	Hasil uji Hogogenitas	106
Tabel 5.7	Arah Persamaan Regresi	107
Tabel 5.8	Analisis Variansi (ANAVA).....	108
Tabel 5.9	Plot Arah Persamaan Regresi Variabel Kinerja Guru	109
Tabel 5.10	Korelasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru.....	110
Tabel 5.11	Uji Signifikansi Korelasi.....	110
Tabel 5.12	Koefisien Determinasi.....	111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru.....	6
Gambar 2.1	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	48
Gambar 2.2	Model Operasional Penelitian.....	50
Gambar 5.1	Histogram Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	86
Gambar 5.2	Histogram Variabel Kinerja guru	102



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen.....	124
Lampiran 2. Surat Ijin Pengambilan Data dari Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu.....	125
Lampiran 3. Surat Bukti Pengambilan data dari UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang.....	



ABSTRACT

Name : SRI RAHAYU Wahyuningsih
Study Program : Administration and Educational Policy
Title Of Thesis : THE INFLUENCE OF LEADERSHIP HEADMASTERS TO THE TEACHERS PERFORMANCE STATE PRIMARY SSSHOOL ARROUND THE DEPARTMENT OF EDUCATION DISTRICT UPTD SUKAGUMIWANG INDRAMAYU

The problem is there are still many teachers who have not shown the attitude and behavior of creative and productive as teachers in carrying out the tasks of learning in school, the teachers are consequently less show high performance in carrying out his duties as a teacher and it is influenced also by the leadership of the head schools that have not been effective in the management of school organization and therefore contributes to the performance of teachers to teach. James E. Neal JRJunior in Wasliman (2008:14) argues that teachers' teaching performance is strongly influenced by the leadership of the principal learning.

Population is taken throughout the elementary school teachers in the Environmental Affairs UPTD District Sukagumiwang spread over 18 schools with sampling using the formula of Taro Yamane, so defined sample of 69 teachers otang. Proportional technique used to determine the number of samples from each of the Elementary School District Sukagumiwang se, whereas the technique used is to sample random sampling, the samples are taken using the raffle for all populations at a school.

The results of the correlation between school leadership on teachers' performance for 0867. Much influence or contribution towards the principal variables of Leadership Teacher Performance for 75.2% of the variation changes Teacher Performance Leadership is determined by the Head of school while the rest 24.8% influenced by other factors.

The implications of this study suggested that the principal can implement the following pattern of leadership in both school-based management. This can be done by acting wisely in giving tasks or solve problems facing their schools taking into account the psychological condition of each teacher / staff faces. In other words, the division of tasks in accordance with the basic tasks and functions of each teacher must be well planned and directed and performed the process of supervision and periodic evaluations, which is expected to be able to improve teacher performance.

Key words: leadership and performance

ABSTRAK

Nama : SRI RAHAYU WAHYUNINGSIH
PROGRAM STUDI : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Judul : PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SD NEGERI DI LINGKUNGAN DINAS PENDIDIKAN UPTD PENDIDIKAN KECAMATAN SUKAGUMIWANG KABUPATEN INDRAMAYU

Yang menjadi permasalahan adalah masih banyak guru yang belum menunjukkan sikap dan perilaku yang kreatif dan produktif sebagai guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran di sekolah, akibatnya para guru tersebut kurang menunjukkan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru dan hal ini dipengaruhi pula oleh kepemimpinan kepala sekolah yang belum efektif dalam manajemen organisasi sekolah sehingga berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru. James E. Neal J.R.Junior dalam Wasliman (2008:14) mengemukakan bahwa kinerja mengajar guru sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

Populasi yang diambil adalah seluruh guru SD Negeri yang ada di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang yang tersebar di 18 sekolah dengan Pengambilan sampel menggunakan rumus dari *Taro Yamane*, sehingga ditetapkan sampel sebanyak 69 orang guru. Teknik Proporsional digunakan untuk menentukan jumlah sampel dari masing-masing SD Negeri se Kecamatan Sukagumiwang, sedangkan teknik yang digunakan adalah *sample random sampling*, yakni sampel yang diambil dengan menggunakan undian terhadap semua populasi pada suatu sekolah.

Hasil korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 0.867. Besar pengaruh atau kontribusi variabel Kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja Guru sebesar 75.2 % variasi perubahan Kinerja Guru ditentukan oleh Kepemimpinan Kepala sekolahnya sedang sisanya 24,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Implikasi dari penelitian ini disarankan agar kepala sekolah dapat mengimplementasikan pola kepemimpinan yang mengikuti manajemen berbasis sekolah secara baik. Hal ini dapat dilakukan dengan bersikap secara bijak dalam memberikan tugas atau menyelesaikan permasalahan yang dihadapi sekolahnya dengan mempertimbangkan kondisi psikologi setiap guru/pegawai yang dihadapinya. Dengan kata lain, pembagian tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing guru harus dilakukan secara terencana dan terarah serta dilakukan proses supervisi dan evaluasi secara berkala, sehingga diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja guru.

Kata Kunci : Kepemimpinan dan kinerja

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Penelitian pada Sistem Pendidikan Indonesia berdasarkan hasil survey Political and economic Risk Consultancy (PERC) berada pada level terburuk di kawasan asia yaitu : Korea Selatan, Singapura, Jepang, Taiwan, India, Cina, Malaysia dan terakhir Indonesia (Kompas : 5 September 2010). Data ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Bank Dunia di Indonesia menghasilkan penemuan bahwa pada pembelajaran di sekolah banyak guru dalam memberi pelajaran di sekolah (1) lebih banyak ceramah, (2) belum memanfaatkan media, hanya memanfaatkan papan tulis seadanya, (3) kegiatan dan pengelolaan belajar cenderung klasikal dan kurang bervariasi (4) guru dan buku sebagai sumber belajar (5) tuntutan guru terhadap hasil belajar dan produktivitas siswa rendah (6) semua siswa dianggap sama, (7) penilaian hanya berupa test (8) latihan dan tugas-tugas kurang dan tidak menantang juga tidak ada pajangan hasil karya siswa (9) interaksi pembelajaran searah (Sagala 2011 :117). Ini dimungkinkan karena manajemen sumber daya manusia negara kita masih perlu dioptimalisasikan agar mempunyai kinerja yang baik. Karenanya untuk menciptakan kinerja guru yang baik, maka peran kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan (Yamin H. martinis 2010:130)

Secara sistematis, pendidikan terdiri dari berbagai komponen agar pendidikan sebagai proses dapat berlangsung. Komponen utama setelah anak didik adalah pendidik atau guru di sekolah. Peran guru di sekolah di samping strategis juga sangat menentukan karena guru adalah orang yang memegang kunci dalam keberhasilan proses pendidikan yang berlangsung. Oleh karena itu, diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia yang memungkinkan terjadinya peningkatan profesionalisme.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Oleh karena itu, guru merupakan tokoh sentral dalam penyelenggaraan pendidikan karena bagaimanapun guru adalah pihak yang berinteraksi langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran dan penentu utama dalam mewujudkan peserta didik yang berkualitas. Guru adalah yang bertanggung jawab langsung terhadap pembentukan watak peserta didik melalui pengembangan dan peningkatan kepribadian serta menanamkan nilai moral yang diinginkan dan itu harus dimulai dari pendidikan tingkat sekolah dasar karenanya guru SD harus memiliki kinerja dan disiplin yang baik. Guru harus menjadi teladan yang baik bagi peserta didiknya. Maka guru dituntut untuk memiliki kompetensi sosial dan kepribadian yang baik selain kompetensi mengajar. Untuk itu diperlukan pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terutama tenaga pendidik sehingga didapatkan pendidik/guru yang memiliki kinerja yang baik sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Kunci keberhasilan dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar adalah kemampuan profesional guru. Guru dianggap sebagai orang yang memiliki keahlian tertentu dalam bidang pendidikan, disertai tugas dan wewenang untuk mengelola kegiatan belajar mengajar agar dapat mencapai tujuan tertentu. Keberhasilan tugas guru dalam pengelolaan pembelajaran sangat ditentukan oleh beberapa hal, diantaranya adalah: hubungan interpersonal guru dengan siswa, adanya perbedaan individual dan kemampuan siswa, tidak adanya balikan berupa saran atau kritik untuk pengembangan kompetensi profesionalnya dari teman sejawat atau guru lain, padahal apa yang sudah dilakukannya selama ini belum tentu benar. Keberhasilan guru dalam mengajar menunjukkan kenaikan dalam kualitas pendidikan. (Rohani dan Ahmadi, 2010 : 91)

Yang menjadi permasalahan sekarang ini adalah, di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayumasih banyak guru SD Negeri yang belum menunjukkan sikap dan prilaku yang kreatif dan produktif sebagai guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran dan pendidikan di

sekolah, akibatnya para guru tersebut kurang menunjukkan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru dan hal ini dipengaruhi pula oleh kepemimpinan kepala sekolah yang belum efektif dalam manajemen organisasi sekolah sehingga berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru.

Penataan sumber daya manusia perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun non formal, mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi (Mulyasa 2004:4). Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa tentang pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan, karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan. Sardiman (2005:125) mengemukakan guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa 2004:25). Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam fungsinya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga. Simanjuntak (2005:13) menyatakan kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat bergantung pada kemampuan manajerial para manager atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan potensi pekerja serta dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Tetapi suatu kenyataan yang ada, bahwa kualitas kepala sekolah pada saat ini belum seperti yang diharapkan. Hal ini terjadi, disebabkan oleh beberapa faktor, seperti sumber daya manusia yang berperan sebagai pemikir, perencana dan pelaksana organisasi sebagai aparat pencapaian tujuan dan koordinasi sebagai mekanisme dan strategi belum dapat dipenuhi.

Tugas Kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan di sekolah bukanlah pekerjaan yang mudah, karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki instrument pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan dan kondite tenaga kependidikan untuk membantu kelancaran pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Sesuai dengan ini Mulyasa (2007:158) berpendapat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, jajaran pimpinan pada dinas pendidikan termasuk kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan masing-masing, yang sangat mempengaruhi para kinerja tenaga kependidikan di Lingkungan kerjanya masing-masing. Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh Kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah dan tujuannya. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang sangat penting dalam

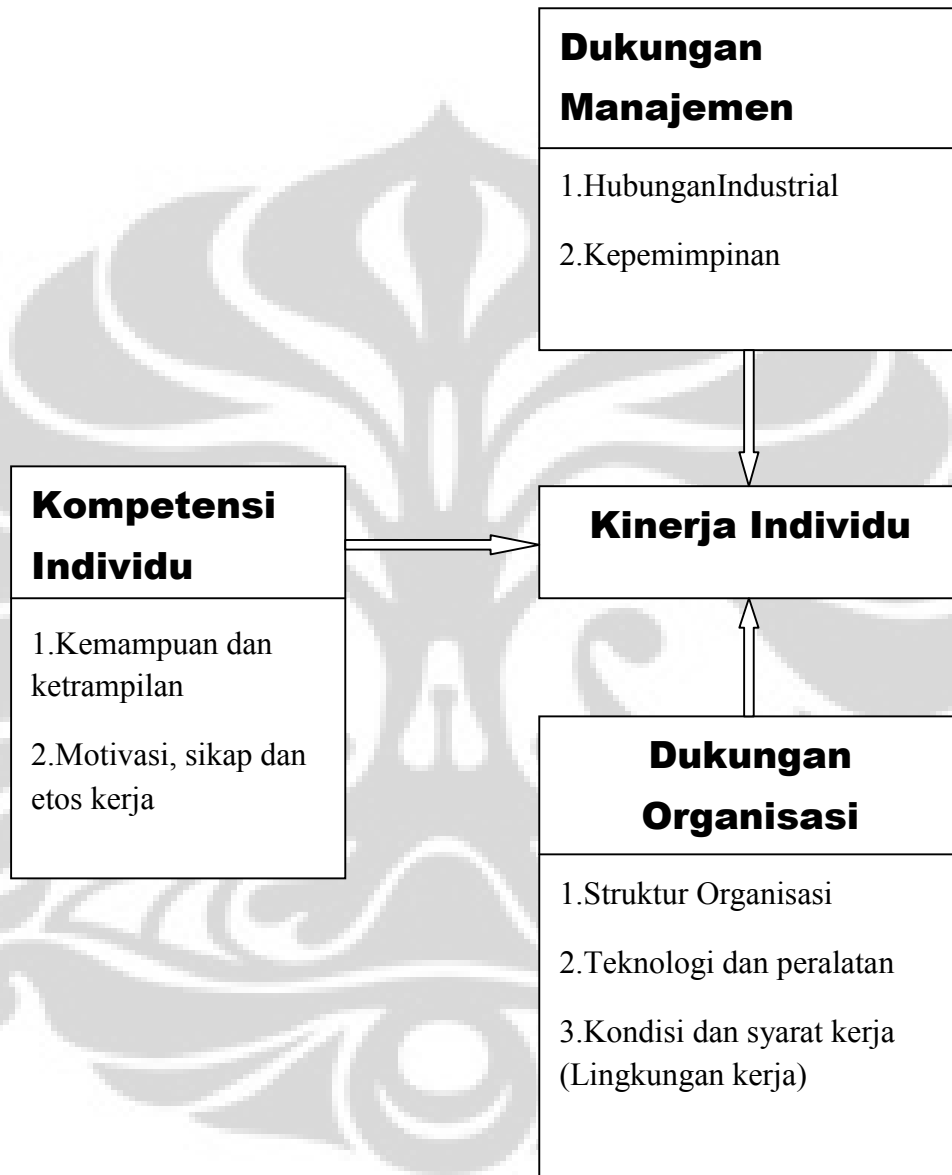
menciptakan budaya kerja guru yang akan berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru untuk mencapai kualitas pendidikan masing-masing sekolah. Yang menonjol dalam kepemimpinan kepala sekolah di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang adalah para kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya memiliki gaya kepemimpinan yang sama dan terpolakan oleh Kelompok Kerja Kepala sekolah (K3S). Dimana para kepala sekolah lebih menitikberatkan pada hubungan kekeluargaan dan terlalu banyak kebijaksanaan terhadap guru yang tidak disiplin, akibatnya banyak guru yang dalam melaksanakan tugasnya terkesan tidak mempunyai program pengajaran yang jelas dan terarah, hal ini mengakibatkan kinerja guru kurang dapat dioptimalkan. Hal ini sesuai dengan pendapat dari James E. Neal J.R.Junior dalam Wasliman (2008:14) mengemukakan bahwa kinerja mengajar guru sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru terdiri atas faktor intrinsik guru (personal/individual) atau Sumber daya manusia dan Ekstrinsik yaitu Kepemimpinan, sistem, tim dan situasional. (Syafri mangkuprawira dan Aida Vitayala 2007:155).

Simanjuntak (2005:14) mengemukakan bahwa kinerja setiap orang (individu) dipengaruhi oleh banyak factor yang dapat digolongkan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen. Dari pendapat Simanjuntak dapat digambarkan factor-faktor yang mempengaruhi kinerja seperti pada gambar 1.1. dibawah ini, sebagai berikut :

Gambar 1.1.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja



Sumber : Simanjuntak (2005 : 14)

Peranan manajemen sangat penting dan dominan dalam peningkatan kinerja pegawai, baik dalam meningkatkan kompetensi dan motivasi kerjapegawai maupun dalam membangun sistem kerja yang efektif dan menciptakan kondisi

dan suasana kerja yang harmonis, aman dan menyenangkan. Upaya untuk meningkatkan kualitas pegawai harus secara terus menerus dilakukan oleh manajemen agar dapat meningkatkan kinerja pegawai, menjadikan individu-individu yang handal yang akan memajukan organisasi. Untuk itu diperlukan kemampuan pemimpin yang dapat menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki pegawai dalam rangka peningkatan kinerja pegawai.

Dalam pelaksanaan tugas mendidik, guru memiliki sifat dan perilaku yang berbeda, ada yang bersemangat dan penuh tanggung jawab, juga ada guru yang dalam melakukan pekerjaan itu tanpa dilandasi rasa tanggung jawab, selain itu juga ada guru yang sering membolos, datang tidak tepat pada waktunya dan tidak mematuhi perintah. Kondisi guru seperti itulah yang menjadi permasalahan di setiap lembaga pendidikan formal. Dengan adanya guru yang mempunyai kinerja rendah, sekolah akan sulit untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti **“PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SD NEGERI DI LINGKUNGAN UPTD PENDIDIKAN KECAMATAN SUKAGUMIWANG KABUPATEN INDRAMAYU”**

1.2. Perumusan Pokok Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah :

Adakah pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SD Negeri di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu?

1.3. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran empirik tentang :

Ada tidaknya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu?

1.4. Signifikansi Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan mempunyai signifikansi yang bersifat teoritis dan praktis.

1..Signifikansi Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah pengembangan keilmuan, melalui kajian kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru.

2. Signifikansi Praktis

Adapun manfaat praktis yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai masukan bagi Kepala SD Negeri di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan sukagumiwang Kabupaten Indramayu dalam melakukan usaha-usaha meningkatkan kinerja guru dan pada gilirannya kinerja sekolah yang dipimpinnya meningkat pula.

1.5. Batasan Penelitian

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru, namun dalam penelitian ini peneliti hanya akan mengkaji pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (X) dalam rangka meningkatkan kinerja guru (Y) berdasarkan penilaian guru atas kemampuan kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dibatasi pada faktor kemampuan menggunakan pengaruh kewibawaan, transformasi visi dan misi, pemberdayaan, mobilisasi, motivasi, pengarahan dan bimbingan, serta pembentukan komitmen. Sedangkan prestasi kerja atau kinerja guru dibatasi pada perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, hubungan antar pribadi dan pelaksanaan penilaian.

1.7. Sistematika Penulisan

Penulisan ini terdiri dari 6 (enam) bab dan disusun dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan hal-hal yang melatar belakangi masalah, pokok permasalahan, dengan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian yang ingin dicapai signifikasinya atau manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyetengahkan tinjauan pustaka dengan mengambil teori-teori yang relevan dengan penelitian yang dilakukan dan sesuai dengan topik penelitian, serta model dari kerangka pemikiran.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tahapan penelitian, metode penelitian yang dipergunakan, pengumpulan data, pemilihan responden serta tehnik analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan tentang keadaan umum objek penelitian yaitu UPTD Pendidikan kecamatan Sukagumiwang yang terdiri dari 18 SD Negeri.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan tentang deskripsi analisis data serta pembahasan hasil penelitian di SD Negeri yang ada di Lingkungan Dinas Pendidikan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini diuraikan tentang kesimpulan penelitian, hasil penelitian serta saran untuk pihak terkait dalam penelitian.





BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti dan Tahun	Judul penelitian	Metode penelitian	Hasil Penelitian
1	Tutut Solihat, Tahun 2006	kemampuan manajerial pimpinan terhadap pembinaan tenaga edukatif yang dilaksanakan di IAIN Bandung	Kuantitatif murni	kemampuan pimpinan dalam memberikan pengawasan, pengamatan, penilaian termasuk dalam kategori sedang. Perhitungan korelasi menunjukkan sebesar 0,392. Harga tersebut termasuk dalam kategori hubungan jelas tetapi kecil (korelasi sedang 0,21 – 0,40). Sedangkan besarnya koefisien determinasi (kd) sebesar 0,153, ini dapat dikatakan bahwa sebesar 15,3 % pembinaan tenaga edukatif sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan manajerial itu dapat dinyatakan bahwa kemampuan manajerial pimpinan dalam manajerial

				pimpinan dalam melakukan pengawasan.
2	Edi Kisworo (2009)	Hubungan antara peran manajer dan kualitas guru dengan kreativitas dalam mengajar siswa sekolah dasar negeri 1 Cikopo	Kuantitatif murni	terdapat hubungan antara peran manajer dengan kreatifitas dalam mengajar siswa sekolah dasar dengan persamaan regresi $Y=32,614 + 0,840X1$ dengan koefisien korelasi $r = 0,860$ signifikan pada $0,05$ dan koefisien determinasi $r^2 = 0,7396$, kontribusi peran manajer terhadap kreativitas dalam mengajar siswa sekolah dasar sebesar $73,96\%$. Dan terdapat hubungan positif antara kualitas guru dengan kreativitas dalam mengajar siswa sekolah dasar dengan persamaan regresi $Y= 27,981 + 0,837X2$ dengan koefisien korelasi $r = 0,920$ signifikan pada $0,05$ dan koefisien determinasi $r^2 = 0,847$, kontribusi kualitas guru terhadap kreativitas

				<p>dalam mengajar siswa sekolah dasar sebesar 84,7%. Serta terdapat hubungan positif antara peran manajer dan kualitas guru dengan kreativitas secara bersama-sama dalam mengajar siswa di sekolah dasar dengan persamaan regresi $Y = 18,030 + 0,338x + 0,586X$ dengan koefisien korelasi $r = 0,944$ signifikan pada 0,05 dan koefisien determinasi $r^2 = 0,891$, kontribusi peran manajer dan kualitas guru terhadap kreativitas dalam mengajar siswa sekolah dasar sebesar 89,1%. Dengan demikian peran manajer berpengaruh terhadap kreatifitas guru.</p>
--	--	--	--	--

Penelitian yang dilakukan sama dengan penelitian tersebut diatas yaitu untuk melihat hubungan atau pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja atau prestasi kerja, namun dalam penelitian yang sama tersebut terdapat kebaruan dari sudut lokasi penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Namun demikian tetap saja penelitian ini masih terdapat keterbatasan karena peneliti

memiliki keterbatasan dalam pengetahuan, kemampuan, waktu dan pengalaman, maka dalam penelitian ini variabel terikat yang dipilih adalah kinerja/prestasi kerja dan variabel bebas yang diteliti oleh penulis hanya variabel kepemimpinan saja.

2.2. Kepemimpinan

2.2.1. Teori Kepemimpinan

Garry Yukl (2010) *“Leadership is the process of influencing other to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives”* (Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama). Harold Koontz dan Cyrill O’Donnellc 1976 (dalam Soekarso 2011) *“Leadership is the art of including subordinates to accomplish their assignment with zeal and confidence”* (Kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan).

Northouse, P.G. (2003:3) Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Kottler (1988:5) Kepemimpinan adalah proses menggerakkan seseorang atau sekelompok orang kepada tujuan-tujuan yang umumnya ditempuh dengan cara-cara yang tidak memaksa.

Menurut Gibson (1997:15) kepemimpinan adalah “suatu usaha yang menggunakan gaya kepemimpinan untuk dapat mempengaruhi dan tidak memaksa dalam memotivasi individu untuk mencapai tujuan”. Sedangkan Schriessheim (dalam Tjiptono dan Anastasia, 2003:152) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah “proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengupayakan partisipasi sukarela para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi” Robbins dalam Nawawi (2003:20) mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Dalam

buku yang sama Owen mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.

Ada pula yang mengartikan “ kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi” (Gietsch dan Davis, 1994: 192). Sedangkan Thoha (2006:9) merumuskan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.”

Kepemimpinan (Leadership) menurut Ishak dan Tanjung (2003:235) adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu. Jadi Kepemimpinan merupakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (Leader).

Dengan demikian kepemimpinan adalah suatu perilaku seorang dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang dirancang untuk mempengaruhi aktifitas para anggota kelompok dalam mencapai tujuan bersama dan memberi manfaat kepada individu dan organisasi. Definisi lain dikemukakan oleh Husaini Usman (2006:252) “kepemimpinan adalah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.”

Berdasarkan pengertian diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan adalah (1) seni dalam mempengaruhi orang lain sehingga mau bekerja secara sukarela dan penuh antusias kearah pencapaian tujuan kelompok, untuk itu dibutuhkan adanya kualitas pemimpin yang ditandai oleh sifat-sifat kepribadian yang kuat, memiliki kewibawaan, dan mampu menggunakan perilaku dan gaya kepemimpinan dengan tepat dalam mempengaruhi orang lain; (2) hubungan interaksi antara dua orang atau lebih yang melibatkan adanya seorang pemimpin dengan orang-orang yang dipimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin hendaknya mempunyai jiwa dan kemampuan kepemimpinan sehingga mampu menjalankan fungsi dan tugasnya untuk menggerakkan, meyakinkan dan memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan yang

dapat dikatakan bahwa “proses kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu Pemimpin, pengikut dan faktor situasi” (Gitosudarmo dan Sudita, 2010:128)

Dalam penelitian ini, pengertian kepemimpinan ditekankan pada fungsi dan tugas seorang pemimpin (dalam hal ini kepala sekolah) berdasarkan kemampuan kepemimpinannya untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin (guru) dalam mencapai tujuan sekolah.

2.2.2. Pendekatan Dalam Kepemimpinan

Persoalan utama kepemimpinan menurut Fiedler dan Chomers dalam Wahjosumidjo (2010:19) meliputi tiga pernyataan, yakni: “*how one becomes a leader, how leader behaves, dan what makes the leader effective*”. Berdasarkan ketiga pernyataan tersebut, teori kepemimpinan dapat dikaji melalui tiga macam pendekatan yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, pendekatan perilaku dan pendekatan situasional. Masing-masing pendekatan tersebut diuraikan berikut ini:

1) Pendekatan Pengaruh Kewibawaan

Pendekatan ini memandang keberhasilan kepemimpinan bersumber pada kewibawaan atau kekuasaan yang ada pada seorang pemimpin. French dan Raven dalam Wahjosumidjo (2010:220-21) menyebutkan bahwa sumber-sumber kewibawaan atau kekuasaan seorang pemimpin berasal dari *reward power, coercive power, legitimate power, expert power, dan referent power*.

Pendekatan ini juga menekankan sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan (Wahjosumidjo, 2010:20).

Reward power atau kekuasaan imbalan didasarkan pada kemampuan seorang pemimpin memberikan imbalan kepada bawahan sehingga bawahan mau mengerjakan sesuatu karena ingin memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin.

Coercive power atau kekuasaan paksaan berarti kekuasaan seorang pemimpin untuk memaksakan bawahannya mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin.

Legitimate power atau kekuasaan legitimasi berarti kekuasaan yang berasal dari kedudukan dan jabatan seorang pemimpin yang menyebabkan bawahan

melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan menuruti atau mematuhi.

Expert Power atau kekuasaan ahli yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga menyebabkan bawahan mengerjakan sesuatu karena mereka percaya bahwa pemimpin tersebut memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.

Adapun *referent power* atau kekuasaan referen berarti kekuasaan yang berasal dari sifat seorang pemimpin yang mempunyai daya tarik tertentu atau kharisma tertentu yang menyebabkan bawahan melakukan sesuatu karena mereka merasa kagum terhadap pemimpin atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin (Wahjosumidjo, 2010: 21)

Amitai dan Roven dalam Wahjosumidjo (2010:433) mengklasifikasikan kewibawaan ke dalam *position power* dan *personal power*. *Position power* atau kekuasaan posisi adalah kewibawaan yang bersumber atau mengalir dari jabatan atau kedudukan formal seorang pemimpin. Dengan kekuasaan posisi ini seorang pemimpin memiliki pengaruh yang menyebabkan kerelaan bawahan untuk loyal dan bersedia melaksanakan perintah serta keinginan kepala sekolah. Oleh karena itu kekuasaan posisi menimbulkan kekuasaan legitimasi, kekuasaan paksaan dan kekuasaan imbalan (Wahjosumidjo, 2010:434).

Sedangkan *personal power* atau kekuasaan personel adalah pengaruh yang timbul dari seorang pemimpin karena memiliki sifat-sifat pribadi, keteladanan serta ketrampilan dari kepala sekolah. Kekuasaan personal ini selanjutnya melahirkan kekuasaan referen dan kekuasaan ahli (Wahjosumidjo, 2010:435)

Seorang pemimpin meski memiliki kekuasaan (baik kekuasaan posisi ataupun personal) tidak otomatis mampu mempengaruhi bawahan apabila ia tidak mampu menggunakannya dalam proses kepemimpinannya dengan mempertimbangkan situasi yang ada. Proses untuk mempengaruhi bawahan dapat dilakukan dengan cara pemberian *instrumental compliance* atau pemaksaan aturan tertentu yang berarti pemimpin menggunakan kekuasaan imbalan dan paksaan kepada bawahannya, *internalization* atau internalisasi yang berarti pemimpin menggunakan kekuasaan referen (Yuki, 2010:195-196). Dari proses pengaruh

kepemimpinan tersebut pengikut atau bawahan akan memiliki sikap komitmen, patuh, atau bahkan menentang terhadap kepemimpinannya (Yuki, 2010:194).

Berdasarkan uraian tentang pengaruh kewibawaan, maka kepemimpinan kepala sekolah berarti jabatan formal di sekolah yang diperoleh melalui pengangkatan. Dengan demikian kepala sekolah secara otomatis memiliki kekuasaan posisi. Kekuasaan posisi yang disandangnya tidak akan berpengaruh bila kepala sekolah tidak didukung oleh kekuasaan personal sebab tanpa didukung oleh sifat-sifat pribadi dan keterampilan yang kuat maka kepala sekolah tidak mampu mempengaruhi bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam pencapaian tujuan pendidikan yang ditetapkan.

2) Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku menekankan pada penggunaan acuan sifat pribadi dan kewibawaan yang digambarkan ke dalam istilah “pola aktivitas” peranan manager atau “ kategori perilaku” (Wahjosumidjo, 2010:23). Dengan sifat dan kewajiban yang dimilikinya itulah seorang pemimpin melakukan proses kepemimpinan dalam berbagai cara sehingga akan membentuk perilaku kepemimpinan yang efektif. Dijelaskan lebih lanjut oleh Griffin (1986:353) bahwa “tujuan pendekatan perilaku ini dimaksudkan untuk menentukan perilaku yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif seorang pemimpin maka perilaku tersebut akan efektif pula pada situasi manapun.

Pendekatan perilaku menekankan pula pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi karyawan (Soekarso dkk.2010 :45). Sejalan dengan itu Griffin dalam Soekarso (2010:107) mengemukakan hasil penelitian kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan perilaku oleh Universitas Michigan, Universitas Ohio dan Konsep Gradi Manajemen sebagai berikut :

a) Hasil Penelitian Universitas Michigan.

Penelitian Universitas Michigan mengemukakan bahwa dua rumusan dasar perilaku pemimpin adalah perilaku berpusat pada tugas dan perilaku berpusat pada karyawan. Perilaku berpusat pada tugas artinya pemimpin sangat

memperhatikan kerja bawahan, menjelaskan prosedur kerja dan bahkan ia cenderung untuk mewarnai kinerja bawahannya sehingga perhatian utama pemimpin adalah pemenuhan tugas yang efisien. Sedangkan perilaku berpusat pada karyawan artinya seorang pemimpin mengembangkan kelompok kerja yang kohesif, dan menjamin kepuasan anggotanya sehingga perhatian utama seorang pemimpin adalah rasa nyaman bagi bawahannya (Griffin. 1986:535)

b) Hasil Penelitian Universitas Ohio

Pada penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio diperoleh bahwa perilaku pemimpin dipengaruhi oleh dua faktor yakni perilaku dengan dimensi pertimbangan dan perilaku dengan dimensi pemrakarsa tugas. Perilaku dimensi pertimbangan berarti seorang pemimpin memperhatikan perasaan bawahan dan menghormati ide-ide bawahan.

Hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam dimensi ini dicirikan dengan saling percaya, saling hormat dan terciptanya komunikasi dua arah. Adapun dimensi pemrakarsa tugas berarti seorang pemimpin membatasi peran bawahan dan pemimpin sehingga bawahan mengetahui apa yang diharapkan oleh pemimpinnya dalam menjalankan tugas, pemimpin memantapkan arah komunikasi dan menetapkan metode dalam penyelesaian tugas kelompok (Griffin, 1986:354).

c) Konsep Gradi Manajemen

Konsep Gradi Manajemen pertama kali dikembangkan oleh Blake dan Moutan sebagai sebuah Kerangka kerja untuk menguji tipe-tipe supervisi (Griffin, 1985:355). Konsep Gradi terdiri dari dua dimensi yang mirip dengan hasil penelitian Universitas Michigan dan Universitas Ohio, yakni dimensi perhatian pada produksi dan dimensi perhatian pada karyawan.

Dimensi pada produk, mirip atau paralel dengan perilaku berpusat pada tugas (*Michigan Studies*), dan dimensi pemrakarsa struktur (*Ohio State Studies*). Dimensi pada karyawan mirip dengan perilaku berpusat pada karyawan (*Michigan Studies*) dan dimensi pertimbangan (*Ohio State Studies*). Blake dan Mouton menyarankan bahwa Tim Manajemen yaitu manajemen yang berdimensi pada

produksi tinggi dan berdimensi perhatian pada karyawan tinggi tinggi dikatakan sebagai “gaya kepemimpinan yang paling efektif” (Griffin, 1986:356).

Berkaitan dengan perilaku kepemimpinan di atas, Reddin (Sadler, 1997:81), mengemukakan teori tiga dimensi perilaku kepemimpinan (*Reddin's 3D Theory*) yang mendasarkan pada dua komponen dasar, yakni perilaku mengutamakan tugas (*task oriented*) dan perilaku mengutamakan hubungan kerjasama (*relationship oriented*).

Perilaku mengutamakan tugas, artinya perilaku yang mengarahkan bawahannya dalam usaha pencapaian tujuan organisasi dengan ditandai antara lain *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Apabila diterapkan pada sekolah cenderung kepada perilaku kepala sekolah selaku seorang manajer. Sedangkan perilaku mengutamakan hubungan kerjasama, artinya perilaku seorang pemimpin mempunyai hubungan kerja yang sifatnya pribadi dan ditandai dengan adanya saling mempercayai, menghargai ide-ide bawahan serta tenggang rasa terhadap peranan bawahannya. Apabila diterapkan pada sekolah, cenderung kepada perilaku kepala sekolah sebagai seorang pemimpin.

Dari kedua perilaku pemimpin tersebut Reddin (Sadler, 1997: 81) mengklasifikasikan menjadi empat bentuk perilaku, yaitu: orientasi tugas tinggi namun orientasi hubungan kerja rendah; orientasi rendah pada tugas dan hubungan kerjasama; orientasi tinggi pada tugas dan hubungan kerjasama. Keempat perilaku pemimpin tersebut tidak berarti salah satu lebih efektif daripada yang lainnya. Masing-masing akan sama efektif bergantung pada situasi yang dikehendaki.

Dari keempat pola dasar perilaku pemimpin di atas, maka perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang diharapkan adalah kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan (*equilibrium*), artinya mampu menempatkan sebagai seorang pemimpin dan seorang manajer dengan tepat sehingga kepala sekolah mampu membedakan peran selaku manajer dan selaku pemimpin.

3) Pendekatan Situasional

Teori ini memandang bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh perilaku kepemimpinan tetapi juga oleh situasi yang ada.

pengertian situasi meliputi waktu, tuntutan pekerjaan, kemampuan bawahan, para pimpinan, teman sekerja, kemampuan dan harapan bawahan, tujuan organisasi dan harapan bawahan. Sedangkan menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (2010:139) faktor situasional meliputi karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, struktur kelompok dan sifat tugas, dan faktor-faktor organisasi.

Berdasarkan faktor-faktor situasi tersebut timbul beberapa teori kepemimpinan situasional yakni teori kontingensi, teori jalur tujuan, teori normative dan teori siklus hidup. Teori kontingensi diperkenalkan oleh Fiedler dalam Soekarso (2010:127), yang menyatakan bahwa dasar teori kepemimpinan kontingensi adalah bahwa prestasi kelompok yang tinggi tergantung pada interaksi gaya kepemimpinan dan kadar jumlah sejauh mana situasinya menguntungkan atau tidak. Dikatakan pula bahwa tiga faktor situasional itu meliputi struktur tugas suasana kelompok dan kekuasaan posisi. Faktor situasi dikatakan menguntungkan apabila pemimpin diterima oleh bawahan, tugas berstruktur tinggi, memiliki kekuasaan posisi yang kuat, dan menggunakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

Teori Jalur-Tujuan dikembangkan oleh House dalam Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (2010:148). Teori ini berkaitan dengan konsep dari teori pengharapan. Selanjutnya ia menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin akan bervariasi bergantung pada karakteristik bawahan dan lingkungan kerja mempengaruhi persepsi tentang valensi yang kemudian menyebabkan peningkatan motivasi, kepuasan dan prestasi kelompok bawahan.

Vroom dan Yetton (Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, 2010:156) memperkenalkan teori normative tentang kepemimpinan dan proses pengambilan keputusan. Teori ini memusatkan perhatian pengambilan keputusan dengan menentukan kelompok bawahan dalam pengambilan keputusan. Dalam proses pengambilan keputusan Vroom dan Yetton “mengidentifikasi dua jenis situasi masalah keputusan yang dihadapi oleh pemimpin yaitu keputusan individu dan keputusan kelompok”.

Dijelaskan pula bahwa berkenaan dengan masalah individu dan kelompok akan melahirkan gaya proses pengambilan keputusan yang “menggambarkan

system keputusan otokrasi, system keputusan konsultatif, menggambarkan system keputusan pendelegasian, dan menggambarkan system keputusan kelompok”. (Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, 2010:157).

Teori siklus hidup dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard dalam Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (2010:163). Mereka berpendapat bahwa “gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi berdasarkan kematangan bawahan. Kematangan bawahan adalah kesediaan bawahan dalam menerima tanggung jawab, kemampuan dan pengalaman dalam penyelesaian tugasnya, serta motivasi akan prestasi bawahan”. Selanjutnya mereka mengemukakan bahwa “hubungan antara manajer (pemimpin) dengan bawahan berjalan melalui empat tahap menurut perkembangan dan kematangan bawahan” (Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, 2010:164).

Pada tahap awal dimana kematangan bawahan masih rendah maka seorang pemimpin harus banyak memberikan perintah dan memperkenalkan aturan dan prosedur organisasi. Pada kondisi ini gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya penjelas (*telling style*) yakni orientasi tugas tinggi dan hubungan rendah.

Pada tahap kedua bawahan mulai mengenali dan mempelajari tugas dengan baik meski belum mau menerima tanggung jawab. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya menjual (*selling style*) yakni orientasi tugas tinggi dan hubungan tinggi.

Pada tahap ketiga kematangan bawahan meningkat ditandai dengan kemampuan dan motivasi bawahan meningkat serta bawahan mulai aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pada kondisi ini gaya kepemimpinan yang efektif adalah berorientasi tugas rendah dan hubungan tinggi atau gaya partisipasi (*participating style*).

Akhirnya pada tahap keempat, kematangan bawahan sangat meningkat ditandai dengan pengalaman tugas dan tanggung jawab yang dapat diandalkan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya berorientasi pada tugas maupun hubungan rendah atau gaya pendelegasian (*delegating style*).

2.2.3. Proses Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses, bukan orang. “Proses dalam kepemimpinan meliputi tiga faktor yaitu pemimpin, pengikut dan faktor situasi” (Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, 2000:128). Proses yang dimaksud adalah proses interaksi antara pemimpin yang dipengaruhi oleh kualitas, perilaku dan gaya kepemimpinan dengan pengikut yang disertai dengan motivasi, harapan, kepentingan dan kematangan pengikut dalam menerima setiap perintah atau bimbingan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Hubungan interaksi ini dipengaruhi pula oleh faktor situasi seperti situasi struktur tugas, iklim kerja, dan nilai-nilai atau budaya organisasi.

Proses kepemimpinan yang baik akan menghasilkan dan meningkatkan produktifitas, kepuasan dan moral kerja pengikut yang tinggi. Fullan (Law dan Glover, 2000:13-14) mengatakan bahwa *“leadership relates to mission, direction, inspiration, management involves designing and carrying aout plans, getting things done, working effectively with people”*. Kepemimpinan berhubungan dengan misi, pengarahan dan inspirasi, manajemen menyangkut pada pengaturan, pelaksanaan rencana kegiatan, tercapainya sesuatu dan bekerja secara efektif dengan seseorang.

Glover juga membedakan antara kepemimpinan dengan manajemen. Kepemimpinan berhubungan dengan pembentukan dan pemeliharaan struktur organisasi. Dalam kepemimpinan seorang pemimpin mengembangkan organisasi berdasarkan pada dorongan kepercayaan dan bekerja atas dasar empati dan perhatian. Sedangkan dalam manajemen seorang manajer memelihara organisasi berdasarkan pada pengawasan dan bekerja atas dasar penerapan emosional.

2.2.4 Tipe-tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan timbul karena perbedaan kekuatan sifat dan pribadi seorang pemimpin serta pengaruh faktor situasional. Faktor situasional itu berupa karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, faktor kelompok dan faktor organisasi. Oleh karena itu, berdasarkan pendekatan sifat, pengaruh kewibawaan, perilaku dan faktor situasional dikenal tipe-tipe kepemimpinan.

Berdasarkan pendekatan sifat dan pengaruh kewibawaan dikenal adanya tipe kepemimpinan kharismatik, transformasional, otoriter, *laissez faire*, dan demokratis. Sedangkan berdasarkan perilaku kepemimpinan hubungannya dengan faktor situasional terutama karakteristik bawahan yang berupa tingkat kematangan bawahan dikenal juga tipe kepemimpinan direktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif.

Untuk kepentingan penelitian ini dibahas tipe kepemimpinan transformasional, demokratis, dan partisipatif, dengan alasan bahwa tipe-tipe tersebut berkaitan erat dengan kepemimpinan kepala sekolah. Tipe kepemimpinan transformasional akan lebih mendukung kepala sekolah dalam mentransformasikan dan mensosialisasikan visi dan misi sekolah kepada seluruh warga sekolah. Kepemimpinan demokratis memungkinkan kepala sekolah mampu meningkatkan pemberdayaan bagi warga sekolah agar dapat melakukan tugas-tugasnya secara leluasa. Kepemimpinan partisipatif menuntut kepala sekolah berkemampuan memberi kesempatan bagi semua warga sekolah untuk terlibat dalam pelaksanaan kegiatan sekolah. Uraian singkat ketiga tipe kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut.

1) Tipe Kepemimpinan Transformasional

Menurut Danim (2006:218-219) istilah transformasional berinduk dari kata *to transform* yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional juga merujuk kepada pembentukan komitmen dan pemberdayaan bawahan untuk melaksanakan tujuan organisasi. Burn (dalam Yuki, 2010:351) menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional dapat diketahui pada proses pengaruh antar individu dan memobilisasi sumber daya manusia ke arah perubahan sistem sosial dan pembaharuan lembaga”.

Dalam penerapannya di sekolah, kepemimpinan ini dilakukan dengan cara:

(a) Mengembangkan visi yang jelas dan menarik; (b) mengembangkan strategi dalam mencapai visi tersebut; (c) mengartikulasikan dan memajukan visi pengikut; (d) menjadikan pengikutnya yakin dan optimis terhadap visi tersebut; (e) memotivasi pengikut agar mampu meyakini visi; (f) meningkatkan keyakinan pengikutnya untuk memperoleh keberhasilan; (g) memberikan pujian terhadap keberhasilan pengikutnya; (h) memperkuat nilai visi dengan tindakan dramatis dan simbolis; (i) pemimpin memberi contoh kepada pengikut, dan (j) menciptakan, memodifikasi atau mengurangi budaya (Yuki, 2010:368-373).

Kepemimpinan transformasional juga berarti menggerakkan sumber daya manusia dan mensosialisasikan visi dan misi sekolah kepada warga sekolah sehingga para bawahan memahami dan meyakini sebagai titik pencaapaian tujuan sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional, apabila dia mampu mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrument, maupun situasi untuk mencapai tujuan reformasi sekolah. Sumber daya dimaksud dapat berupa sumber daya manusia (SDM), fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal organisasi. Di dalam organisasi sekolah, SDM dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, widyaiswara, peneliti, dan lain-lain.

Selanjutnya, apakah kepemimpinan transformasional berdampak positif bagi pembentukan kultur manajemen berbasis sekolah, termasuk kultur baru pembelajaran. Studi dampak kepemimpinan yang dilakukan oleh Leithwood, dkk. (Danim, 2006:219) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi pada inisiatif-inisiatif restrukturisasi; dan menurut apa yang dirasakan oleh guru, hal ini memberi sumbangsih bagi perbaikan perolehan belajar siswa.

2) Tipe Kepemimpinan Demokratis

Inti demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk semua. Tipe kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pimpinan yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi menurut bidang masing-

masing. Oteng Sutisna (Danim, 2006:213) mengemukakan bahwa kepemimpinan demokratis ialah “suatu gaya dimana pimpinan memainkan “peran permisif”. Istilah permisif diartikan sebagai pembagian fungsi-fungsi kepemimpinan dengan para anggota kelompok melalui partisipasi mereka di dalam menetapkan perencanaan, tujuan, dan pengarahannya”.

Kepemimpinan demokratis menekankan pada hubungan yang akrab dan kooperatif antara pimpinan dengan bawahan. Kepemimpinan demokratis, dipandang sebagai tipe kepemimpinan yang paling tepat untuk organisasi modern. Kepemimpinan ini memberi kesempatan kepada bawahan untuk lebih mengembangkan kepercayaan diri dan mandiri dalam melaksanakan tugasnya” (Soebagio Atmodiwiro,2010:35)

Kepemimpinan ini bercirikan, antara lain bahwa pemimpin; (a) selalu menstimulasi bawahan agar bekerja kooperatif dalam mencapai tujuan; (b) mempertimbangkan kesanggupan, kemampuan dan berpangkal pada kepentingan kelompok; (c) menerima dan mengharapkan pendapat, saran dan kritik dari anggotanya; (d) memupuk rasa kekeluargaan dan kebersamaan serta persatuan diantara anggotanya; (e) berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada bawahan; dan; (f) membimbing bawahan untuk lebih berhasil, serta (g) menaruh kepercayaan dan kebebasan penuh kepada anggotanya untuk melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya.

3) Tipe Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif muncul karena memandang bawahan memiliki kemauan kerja baik, tetapi kurang memotivasi kerja. Hubungannya dalam pengambilan keputusan, tipe kepemimpinan ini mendorong dan mengajak bawahan untuk berpartisipasi berdasarkan kemampuannya secara optimal dalam pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan partisipatif menurut Cangeni (Slamet, 2009:13) adalah “untuk mencari wilayah kesamaan antara kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah”. Pengambilan keputusan partisipatif juga merupakan suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan

keputusan, disamping yang bersangkutan akan mempunyai “rasa memiliki” terhadap keputusan tersebut juga dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah.

2.2.5. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staff, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain bagaimana cara kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan staff sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.

Koontz dan Donnel (Burhanuddin, 1994:74) menyimpulkan bahwa kemampuan yang dimaksud terdiri atas empat unsur, yaitu: otoritas atau kekuatan pemimpin, kemampuan dalam menyatupadukan sumber tenaga manusia yang memiliki daya motivasi yang bervariasi setiap waktu dan situasi, kemampuan dalam mengembangkan iklim kerja sehingga membangkitkan motivasi, dan kemampuan dalam mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan yang tepat.

Berdasarkan pengertian diatas, maka kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah menjalankan fungsi dan tugasnya selaku pemimpin yang didukung oleh kualitas kepemimpinan. Fungsi kepala sekolah selaku pemimpin meliputi fungsi-fungsi yang berhubungan dengan: tujuan yang akan dicapai; pengarahan pelaksanaan setiap kegiatan; dan penciptaan iklim kerja.

Fungsi pertama mengimplikasikan bahwa kepala sekolah berusaha membantu kelompok (bawahan) untuk memikirkan, memilih dan merumuskan tujuan. Fungsi kedua mengisyaratkan bahwa kepala sekolah berhubungan dengan aktivitas manajerial pemimpin dalam rangka menggerakkan kelompok untuk memenuhi tuntutan organisasi. Fungsi ketiga berarti kepala sekolah hendaknya mampu membuat iklim kerja yang kondusif agar dapat membangkitkan semangat

kerja kepada siapa saja yang terlibat dalam proses kerja sama sehingga meningkatkan produktivitas kerja dan memperoleh kepuasan kerja melalui penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat (Burhanuddin, 1994:67).

Stoner (dalam Wahjosumidjo, 2010: 41-42) juga mengatakan bahwa fungsi pokok seorang pemimpin adalah berhubungan dengan pemecahan masalah dan berhubungan dengan pembinaan kelompok. Dalam pemecahan masalah, seorang pemimpin memberikan saran dan pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat. Sedangkan dalam pembinaan kelompok, seorang pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang sedang berselisih pendapat, dan memperhatikan diskusi-diskusi kelompok.

Selznick dalam Wahjosumidjo (2010: 42-47) memperinci empat fungsi pemimpin, yaitu:

(1) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi dalam hal ini pemimpin sebagai visionaris; (2) pengejawantahan tujuan organisasi berarti pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan; (3) mempertahankan keutuhan organisasi, yang berarti pemimpin mewakili organisasi kepada umum dan kepada para staffnya seperti halnya pemimpin mencoba untuk mengajak para bawahan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan; dan (4) mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi.

Penelitian Bank Dunia (2009:8) menyarankan agar kepala sekolah mampu : (1) mengelola sumber daya sekolah yang ada dengan memberi dukungan penuh kepada guru, menyediakan bahan pengajaran dan memelihara fasilitas yang ada; (2) menyediakan waktu yang cukup untuk mengelola dan mengkoordinasikan proses intruksional; (3) menjalin komunikasi secara teratur dengan staff, siswa, orang tua siswa dan masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini kepemimpinan kepala sekolah difokuskan pada pelaksanaan tugas dan fungsi sebagai seorang pemimpin. Tugas yang dilaksanakan oleh kepala sekolah adalah mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan sekolah melalui penggunaan pengaruh kewibawaan, transformasi, visi dan misi,

pemberdayaan, mobilisasi, motivasi, pengarahan dan bimbingan, serta pembentukan komitmen.

2.2.6. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Tugas dan fungsinya

Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Wewenang dan tanggung jawab yang dimanifestasikan dalam bentuk pelaksanaan fungsi dan tugas yang harus dijalankan.

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh sifat individu dan sifat pekerjaan. Sifat individu meliputi kemampuan dasar, bakat kepribadian, motivasi, dan harapan tinggi. Sifat pekerjaan ditandai dengan bentuk dan struktur tugas yang jelas. Oleh karena itu, semakin kuat sifat individu dan pemahaman akan tugas dengan jelas maka semakin dapat melaksanakan pekerjaan dengan benar.

Kepemimpinan kepala sekolah selaku pemimpin dipengaruhi oleh faktor kualitas kepemimpinan, fleksibilitas perilaku gaya kepemimpinan serta faktor pengikut dan situasi yang ada. Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah dalam dimensi manajerial diukur dari peran yang disandangnya, bakat dan kemampuan yang diperoleh untuk melaksanakan peran tersebut dan usaha yang dicurahkan untuk mewujudkan bakat dan kemampuan dalam peran yang dipegangnya (Mulyadi, 2009:83).

Dalam penelitian ini kepemimpinan kepala sekolah merupakan hasil prestasi kerja kepala sekolah dalam penggunaan pengaruh, transformasi visi dan misi, pemberdayaan, mobilisasi, motivasi, pengarahan dan bimbingan, dan pembentukan komitmen kepada guru agar guru tergerak untuk meningkatkan kinerjanya.

a. Penggunaan Pengaruh Kewibawaan

Penggunaan pengaruh kewibawaan berarti kepala sekolah mampu mempengaruhi bawahan dengan menggunakan kekuasaan atau kewibawaan yang bersumber dari kekuasaan legitimasi, kekuasaan paksaan dan kekuasaan imbalan

agar bawahan patuh dan loyal terhadap pimpinannya serta melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepala sekolah.

Disamping itu, kepala sekolah juga mampu menggunakan kekuasaan ahli dan kekuasaan referen agar dapat menarik simpati bawahan sehingga bawahan semakin percaya dan kagum kepada kepala sekolah sehingga bawahan mau berperilaku pula seperti pemimpin. Dalam penggunaan pengaruh kepala sekolah hendaknya juga memiliki sifat jujur, percaya diri, dan tahan uji dengan dibekali keterampilan kepribadian yang kuat seperti cerdas, komunikatif, kreatif, dan persuasif. Kepala sekolah hendaknya juga mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.

b. Transformasi Visi dan Misi

Transformasi visi dan misi sekolah berarti kepala sekolah mampu mentransformasikan budaya organisasi kepada pengikutnya melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Tugas-tugasnya yang harus dijalankan oleh kepala sekolah dalam hal ini adalah merumuskan visi, misi, sasaran dan tujuan sekolah mengembangkan strategi dalam mencapai visi, misi, dan sasaran tersebut kepada semua warga sekolah, dan mengajak guru untuk turut serta memikirkan dan merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah.

Di samping itu kepala sekolah dengan berbagai cara menjadikan pengikutnya yakin dan optimis terhadap visi tersebut, memotivasi pengikut agar mampu meyakini visi, dan meningkatkan keyakinan pengikutnya untuk memperoleh keberhasilan. Kepala sekolah juga perlu memberikan pujian terhadap keberhasilan yang dicapai oleh pengikutnya, memperkuat nilai visi dengan tindakan dramatis dan simbolis juga memberi contoh kepada pengikutnya.

c. Pemberdayaan

Dalam hal ini pemberdayaan sumber daya pendidikan, tugas kepala sekolah yang dijalankan meliputi pendayagunaan potensi warga sekolah yang ada termasuk guru untuk mencapai tujuan, berusaha memberi kesempatan kepada guru untuk mengembangkan diri, menghadapkan pendapat, saran, dan kritik dari guru dan melibatkan guru dalam melaksanakan program sekolah. Pelaksanaan

tugas-tugas tersebut akan lebih berhasil bila kepala sekolah mampu menerangkan gaya kepemimpinan partisipatif.

d. Mobilisasi

Sumber daya yang cukup diperlukan untuk melaksanakan rencana pendidikan. Terdapat sejumlah sumber daya yang dapat dimobilisasi. Sumber daya itu adalah manusia, bahan, waktu, dana, teknologi, dan informasi. Dalam hal memobilisasi sumber daya pendidikan, tugas kepala sekolah yang dijalankan adalah menggerakkan semua warga sekolah termasuk guru untuk turut serta melaksanakan program kegiatan sekolah, mampu mengenali anak buah dengan baik, memberi contoh kepada guru dalam melaksanakan program sekolah, dan mempertimbangkan kesanggupan, kemampuan dan berpangkal pada kepentingan guru dalam melaksanakan program sekolah.

e. Motivasi

Motivasi berurusan dengan hal-hal yang menyebabkan orang melakukan sesuatu, mengapa orang bertindak, berbicara atau berfikir dengan cara tertentu. Kepala sekolah perlu mengetahui cara memotivasi orang-orangnya. Kepala sekolah sebagai motivator harus 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, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

(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 tujuan dia bekerja. Mereka juga dapat dilibatkan dalam penyusunan kegiatan tersebut, (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) usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan (Mulyasa, 2004:121-122)

Tugas kepala sekolah dalam memotivasi sumber daya pendidikan antara lain, kepala sekolah hendaknya memotivasi guru agar mampu meyakini visi dan misi sekolah, memotivasi guru agar melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing, memotivasi semangat kerja guru untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi, selalu menstimulasi bawahan agar bekerja kooperatif dalam mencapai tujuan dan memberikan pujian terhadap keberhasilan yang dicapai oleh guru. Tugas kepala sekolah akan berhasil dalam hal ini bila disertai dengan penerapan kepemimpinan demokratis yang tepat.

f. Bimbingan dan Pengarahan

Bimbingan dan pengarahan diperlukan mengingat tingkat kemampuan setiap warga sekolah tidak sama. Oleh karena itu, kepala sekolah hendaknya menentukan kebijakan pelaksanaan organisasi, memimpin pelaksanaan kegiatan sekolah dan memberi contoh dalam hal-hal tertentu, mengeliminir pertikaian atau perbedaan pendapat diantara guru dengan cara yang bijaksana membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi guru dengan berbagai cara.

Disamping itu, kepala sekolah melakukan bimbingan secara rutin kepada guru dan membimbing guru agar lebih berhasil baik dalam PBM maupun menjalankan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah.

g. Pembentukan Komitmen

Pembentukan komitmen kepada warga sekolah dimaksudkan agar mereka memiliki loyalitas dan keyakinan yang kuat kepada kepala sekolah serta timbul saling percaya diantara warga sekolah. Tugas kepala sekolah yang dijalankan adalah menjadikan guru yakin dan optimis terhadap visi tersebut, menumbuhkan sikap percaya diri diantara guru dan menaruh kepercayaan dan kebebasan penuh kepada mereka untuk melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya,

mamupuk dan memelihara suasana kerja dalam kelompok dan menanamkan serta memupuk rasa persatuan, kebersamaan dan kekeluargaan diantara warga sekolah.

2.3.Kinerja

2.3.1. Definisi Kinerja

Istilah kinerja atau prestasi kerja merupakan pengalihbahasaan dari kata *Performance*. Menurut Longman (1987) "*Performance is the ability of a person or machine to do something well*". Menurut Bemardin dan Russel dalam ruqy (2002) definisi *performance* adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu. Parameter yang paling umum digunakan untuk mengukur adalah efektifitas, efisiensi, dan produktifitas. Kinerja seseorang merupakan hal yang kompleks dan terpadu yang keberhasilannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Menurut Keith Davis (1984) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yakni adalah kemampuan (*ability = knowledge + skill*) dan motivasi (*motivation = attitude + situation*). Ada tiga faktor situasional yang mempengaruhi kinerja, yakni *abilities and skills, role perception, dan effort or motivation*. Prestasi menekankan pengertian sebagai hasil atau apa yang keluar dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Mangkunegara (2005:9) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Nawawi (2005:234) menyatakan kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material. Simanjuntak (2005:1) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Prawirosentono (2010:2) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Bernardin (1998:379) mendefinisikan kinerja sebagai outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja menurut Hunger and Wheelen (1996:162) adalah hasil akhir dari suatu kegiatan.

Kinerja individu menurut Mangkunegara (2005:15) adalah hasil kerja karyawan terbaik baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja dan dukungan organisasi.

Hasibuan (2010: 94) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja adalah gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut semakin besar pula prestasi kerja pegawai.

Kinerja guru berarti prestasi kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh guru sebagai akibat dari pengaruh kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah secara bersama-sama. Glasser dalam (Zamroni, 2009:12) mengatakan bahwa kualitas sekolah erat hubungannya dengan kualitas guru dan kepemimpinan kepala sekolah.

Dalam penelitian ini membahas mengenai kinerja guru SD Negeri di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu yang dipengaruhi oleh faktor Kepemimpinan kepala sekolah.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi/kriteria tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru.

2.3.2. Kompetensi Guru

Menurut Usman Uzer standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu: (1) kompetensi pedagogik, (2) Kepribadian

(3) sosial dan (4) professional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional dan intelektual.

Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar karena siswa memiliki karakter, sifat dan interest yang berbeda. Berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, seorang guru harus mampu mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan masing-masing dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal.

Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuannya dikelas, dan harus mampu melakukan kegiatan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan.

Kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek-aspek yang diamati, yaitu:

1. Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
2. Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
3. Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
4. Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
6. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
7. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
8. Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penelitian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
9. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

b. Kompetensi Kepribadian

Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa. Walaupun berat tantangan dan rintangan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya harus tetap tegar dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru.

Pendidikan adalah proses yang direncanakan agar semua berkembang melalui proses pembelajaran. Guru sebagai pendidik harus dapat mempengaruhi siswa kearah proses situasi sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam masyarakat.

Tata nilai termasuk, norma, moral, etika, dan ilmu pengetahuan, mempengaruhi perilaku etik siswa sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat. Penerapan disiplin yang baik dalam proses pendidikan akan menghasilkan sikap mental, watak dan kepribadian siswa yang kuat. Guru dituntut harus mampu membelajarkan siswanya tentang disiplin diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat. Semuanya itu akan berhasil apabila guru juga disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Guru harus mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kemantapan dan integritas kepribadian seorang guru. Aspek-aspek yang diamati adalah:

1. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum sosial dan kebudayaan nasional Indonesia .
2. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
3. Menampilkan sisi sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa , arif, dan berwibawa.
4. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.

c. Kompetensi Sosial

Guru di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suri tauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki

kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Dengan dimilikinya kemampuan tersebut, otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar, sehingga jika ada keperluan dengan orang tua siswa, para guru tidak akan mendapat kesulitan.

Kemampuan sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik dan mempunyai jiwa yang menyenangkan.

Kriteria guru yang harus dilakukan adalah:

1. Bertindak objektif serta tidak deskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi keluarga.
2. Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan semua pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
3. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
4. Berkomunikasi dengan komunitas profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

d. Kompetensi Professional

Kompetensi Profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran/ guru harus selalu *update*, dan menguasai materi pelajaran yang disajikan. Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses dari internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan.

Kompetensi atau kemampuan kepribadian yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek:

1. Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh siswa sebagai suatu

seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus.

2. Dalam melaksanakan Proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen serta menemukan fakta dan konsep yang benar. Karena itu guru harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia, sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar,

3. Didalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru harus memperlihatkan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya bagaimana menerapkan prinsip apersepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi dan prinsip-prinsip lainnya.

4. Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktik, guru harus dapat melaksanakan pembelajaran sesuai dengan tujuan yang diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula guru dapat menyusun butir secara benar, agar tes yang digunakan dapat memotivasi siswa belajar.

Kemampuan yang harus dimiliki guru dalam proses pembelajaran dapat diamati dari aspek-aspek:

1. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang di ampu.
2. Menguasai standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu.
3. Mengembangkan materi pelajaran yang di ampu secara kreatif.
4. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Berdasarkan uraian tentang kompetensi di atas dapat diidentifikasi kinerja ideal seorang guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya, yakni kinerja dalam *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Menurut August W. Smith Kinerja

adalah *performance is output derives from processes, human otherwise* artinya kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti : *ability, capacity, held, incentive, environment* dan *validity* (Noto Atmojo, 2002:53)

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Menurut Ivancevich (1996), patokan tersebut meliputi: (1) hasil, mengacu pada ukuran *output* utama organisasi; (2) efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi; (3) kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya; dan (4) keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A. Sahertian dalam Kusmianto (2009:49) bahwa, standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan mengevaluasi/menilai hasil belajar.

2.3.3. Penilaian Kinerja Guru

Untuk mengetahui kinerja pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya, maka dilakukan penilaian kinerja terhadap pegawai tersebut. Prawirosentono (2010:216) mengartikan penilaian kinerja sebagai proses

penilaian hasil kerja yang akan digunakan pihak manajemen untuk member informasi kepada para karyawan secara individual tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan organisasi.

Bacal (2002:1112) menyatakan bahwa evaluasi kinerja merupakan proses untuk memaksimalkan dan mengevaluasi kinerja perorangan. Proses ini adalah jawaban bagi sebuah pertanyaan sederhana. “Seberapa baiknyakah kinerja seorang karyawan selama jangka waktu tertentu. Penilaian kinerja menurut Nawawi (2005:234) yaitu proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Dari hasil observasi (pengamatan) itu dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penetapan keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalan dalam bekerja.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi.

Siagian (1999:100) menyatakan bahwa penilaian kinerja bermanfaat bagi kepentingan seperti:

a).Mendorong peningkatan prestasi kerja, b).Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan, c).Untuk kepentingan mutasi pegawai, d).Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, e).Membantu pegawai untuk menentukan rencana karirnya.

Stoner (2004:136) mengatakan penilaian kecakapan adalah proses berkesinambungan dalam memberikan kepada bawahan umpan balik tentang seberapa baik mereka melakukan pekerjaan mereka untuk organisasi.

Adapun ukuran kinerja menurut T.R. Mitchell (1989) dapat dilihat dari empat hal, yaitu *Quality of work* (Kualitas hasil kerja), *Promptness* (ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan), *Initiative* (prakarsa dalam menyelesaikan

pekerjaan), *Capability* (kemampuan menyelesaikan pekerjaan), *Comunication* (kemampuan membina kerja sama dengan pihak lain).

Hasibuan dalam Rohmah (2008:62) menyebutkan tidak kurang sebelas dimensi kinerja yang biasa dinilai, yaitu : kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan dan tanggung jawab.

Dalam kegiatan proses belajar mengajar yang merupakan tugas seorang guru, dimensi kinerja mengajar guru berkaitan dengan aktivitas yang berhubungan dengan perencanaan, implementasi dan penilaian. Sebagai perencana, guru hendaknya dapat mendiagnosa kebutuhan para siswa sebagai subjek belajar, merumuskan tujuan kegiatan proses pembelajaran, dan menetapkan strategi pembelajaran yang ditempuh untuk merealisasikan tujuan yang telah dirumuskan. Sebagai pengimplementasi rencana pengajaran yang telah disusun, guru hendaknya mempertimbangkan situasi dan kondisi yang ada serta berusaha memoles setiap situasi yang muncul menjadi situasi yang memungkinkan berlangsungnya kegiatan belajar mengajar yang kondusif. Pada saat melaksanakan kegiatan evaluasi, guru harus dapat menetapkan prosedur dan teknik evaluasi yang tepat. Jika tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan pada kegiatan perencanaan belum tercapai, maka guru harus meninjau kembali serta rencana implementasinya dengan maksud untuk melakukan perbaikan.

Lebih rinci Nasution (2010:185) mengemukakan, mengajar terdiri atas sejumlah kegiatan tertentu yaitu:

- a). Mengembangkan dan memelihara perhatian,
- b). Menjelaskan kepada murid apa yang diharapkan,
- c). Merangsang murid untuk mengingat konsep, aturan, dan ketrampilan yang merupakan prasyarat agar memahami pelajaran yang akan diberikan,
- d). Menyajikan stimuli yang berkenaan dengan bahan pelajaran.
- e). Memberikan bimbingan kepada murid dalam proses belajar mengajar,
- f). Memberikan feedback atau balikan dengan memberitahukan kepada murid apakah hasil belajarnya benar atau tidak,
- g). Menilai hasil belajar dengan memberikan kesempatan kepada murid untuk mengetahui apakah ia telah benar menguasai bahan pelajaran itu dengan memberikan beberapa soal,
- h). Mengusahakan transfer dengan memberikan contoh-contoh tambahan untuk

menggeneralisasikan apa yang telah dipelajari itu sehingga ia dapat menggunakannya dalam situasi-situasi lain, i).Memantapkan apa yang dipelajari dengan memberikan latihan-latihan untuk menerapkan apa yang telah dipelajari itu.

Berdasarkan uraian diatas maka dimensi penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap empat kegiatan pembelajaran dikelas, yaitu:

a. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari : (a) Identitas Silabus, (b) Standar Kompetensi (SK), (c) Kompetensi Dasar (KD), (d) Materi pembelajaran, (e) Kegiatan Pembelajaran, (f) Indikator, (g) Alokasi waktu, (h) Sumber Pembelajaran.

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen : (a) Indentitas RPP, (b) Standar Kompetensi (SK), (c) Kompetensi Dasar (KD), (d) Indikator, (e) Tujuan Pembelajaran, (f) Materi pembelajaran, (g) Metode Pembelajaran, (h) Langkah-langkah kegiatan, (i) Sumber pembelajaran, (j) penilaian.

b. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran dikelas adalah ini penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan pengguna metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung guru secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru, yang meliputi kegiatan :

1) Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

2) Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar.

Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. (R. Ibrahim dan Nana Syaodih S., 1993:78)

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran.

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru disini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada disekitar sekolahnya.

Dalam kenyataan di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (*by design*) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

3) Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Menurut R. Ibrahim dan Nana S Sukmadinata (1993: 74) “ Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai.”

Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasi penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

c. Evaluasi/ Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

Kemampuan guru pada kegiatan evaluasi/penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi : tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan. Bentuk tes yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar/salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat.

Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh siswa secara lisan. Tes ini umumnya ditujukan untuk mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya. Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, komputer dan sebagainya.

Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar. Disamping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes, hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, yaitu:

- 1) Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan.
- 2) Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

Mengacu pada kedua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi:

- 1) Kegiatan remedial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa.
- 2) Kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan.

d. Hubungan antar Pribadi

Perencanaan pengajaran yang kemudian diwujudkan dalam pelaksanaan pengajaran memerlukan dukungan suasana belajar mengajar yang baik. Untuk itu guru harus menciptakan suasana yang mendukung sehingga apa-apa yang akan di komunikasikan dapat dimengerti dan dipahami siswa. Hubungan antar pribadi dalam proses belajar mengajar penting artinya, mengingat komunikasi yang

lancar, suasana yang baik, dan keadaan yang kondusif akan memperlancar siswa dalam menangkap dan menyerap materi pembelajaran.

Dimensi penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap kegiatan pembelajaran dikelas, (Nasution 2009 : 84) yaitu:

a. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran, b). Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran, c). Evaluasi/ Penilaian Pembelajaran d). Hubungan antar Pribadi.

2.4. Hubungan Kepemimpinan Kepala sekolah dengan Kinerja guru

Gibsons, Ivansevich dan Donelly (1997:52) mengemukakan Kinerja mengajar guru sangat dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga variabel yaitu: psikologi yang meliputi (persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi), Variabel individu yang meliputi (kemampuan, ketrampilan dan latar belakang kepala sekolah), Variabel organisasi yang meliputi (kepemimpinan kepala sekolah, sumber daya yang meliputi fasilitas belajar mengajar, biaya, tenaga dan manajemen).

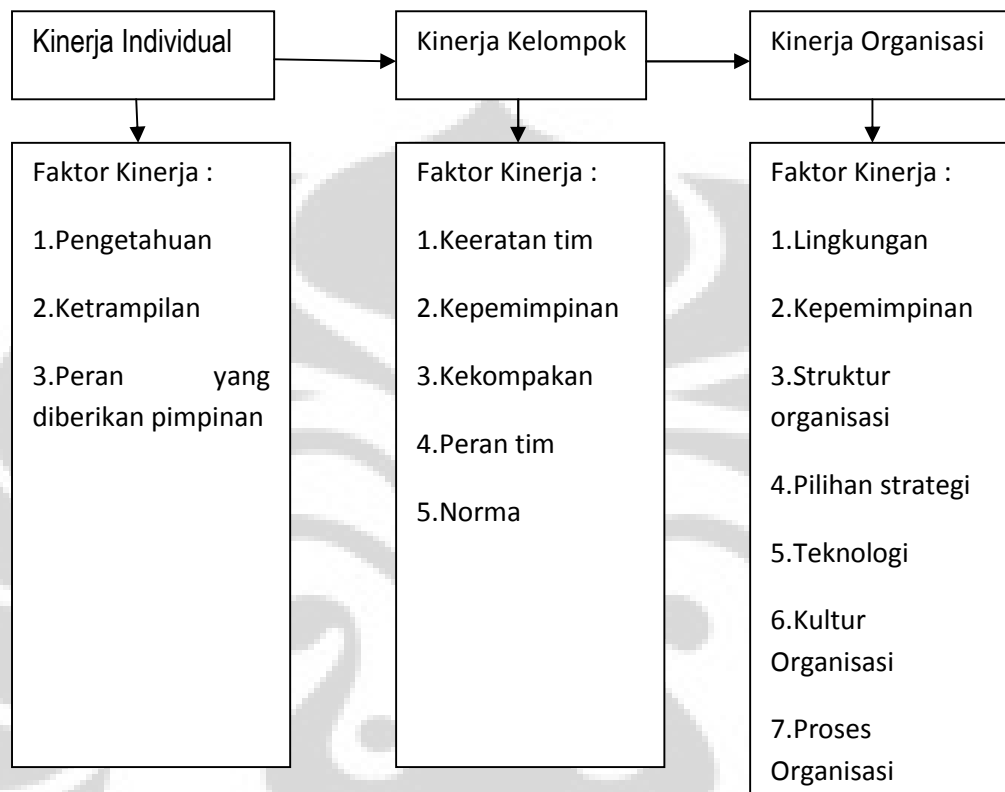
Menurut Syafri mangkuprawira dan Aida Vitayala (2007:155) mengatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru terdiri atas faktor intrinsik guru (personal/individual) atau Sumber daya manusia dan Ekstrinsik yaitu Kepemimpinan, sistem, tim dan situasional.

Uraian rincian faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Faktor personal/individual, meliputi unsure pengetahuan, ketrampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu guru.
- b. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan kepemimpinan dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah).
- e. Faktor Kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan Lingkungan eksternal dan internal.

Sebagaimana gambar pengaruh kinerja individu dan kelompok terhadap kinerja organisasi (sekolah), dibawah ini :

Gambar 2.1.



Sumber : Syafri Mangkuprawira dan Aida vitayala (2007:156)

Seperti terlihat pada gambar tersebut, kinerja individu dipengaruhi oleh faktor pengetahuan, ketrampilan, motivasi dan peran individu yang bersangkutan sesuai dengan tugas yang diberikan pimpinan. Kinerja individu ini akan mempengaruhi kinerja kelompok dan akhirnya kinerja ini akan mempengaruhi kinerja organisasi. Kinerja kelompok juga dipengaruhi oleh faktor-faktor terkait dengan karakteristik tim. Sementara kinerja organisasi dipengaruhi oleh beragam karakteristik organisasi. Untuk menciptakan sistem manajemen kinerja yang baik peran kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan. Dalam manajemen kinerja kepala sekolah bertanggung jawab untuk :

1. Menciptakan kondisi yang dapat memotivasi guru/karyawan,
2. Melakukan observasi kerja,

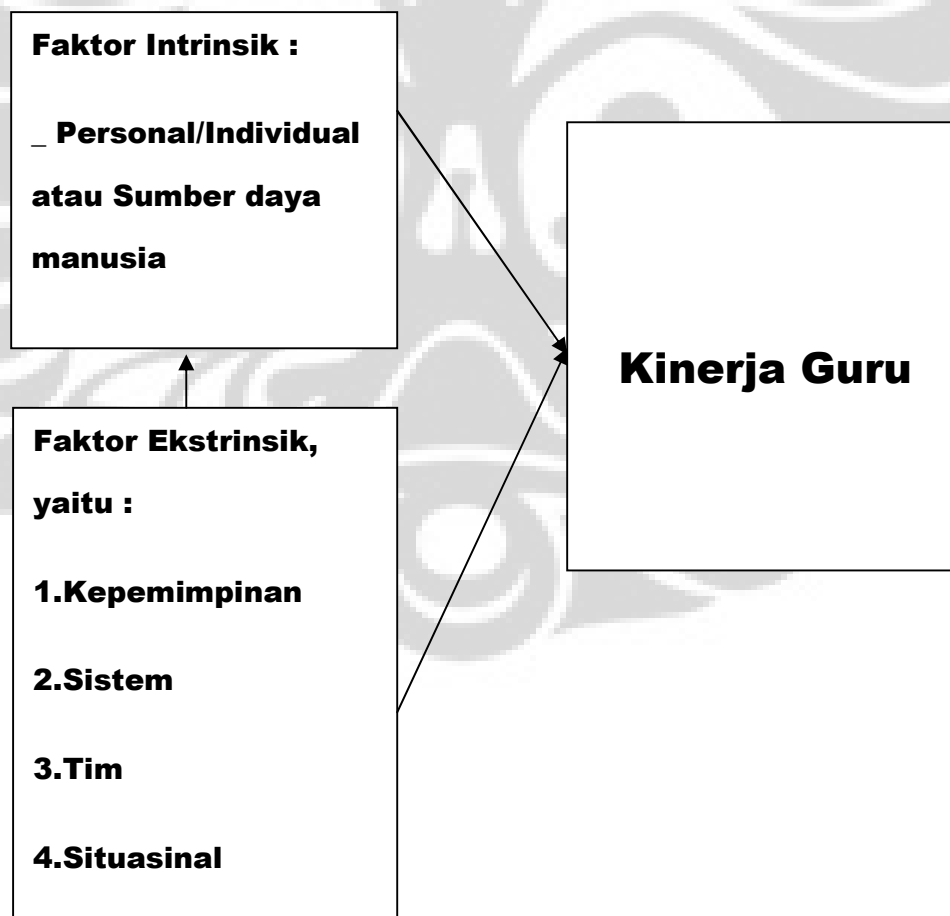
3. Memperbaharui dan menyesuaikan tujuan, standar kinerja, dan kompetensi kerja apabila terjadi perubahan kondisi,
4. Memberikan umpan balik atas kinerja bawahan dan pengarahan,
5. Memfasilitasi perkembangan kemampuan guru,
6. Memberikan penguatan perilaku dengan menciptakan budaya sekolah yang baik sebagai alat mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian diatas berarti kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam mengatur orang yang berada dibawahnya (guru/karyawan)

Dari pendapat Gibson dan dijabarkan oleh Aida Vitalaya dapat digambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seperti pada gambar 2.2.

Gambar 2.2

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru



Sumber : Gibsons (1997:52)

Dari gambar diatas dapat diartikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Dimana diperlukan kemampuan pemimpin yang dapat menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi/kemampuan kerja yang dimiliki guru serta mampu membangun dan meningkatkan motivasi kerja guru, sehingga guru dapat melakukan tugasnya dengan semangat tinggi dan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Kepemimpinan sebagai variabel bebas dan Kinerja guru sebagai variabel terikat secara teoritis dapat dikatakan terdapat hubungan yang kuat.

2.5. Model Operasional Penelitian

James E. Neal J.R.Junior, Guide to performance Appraisals, (2003:14) mengemukakan bahwa kinerja mengajar guru sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran kepala sekolahnya.

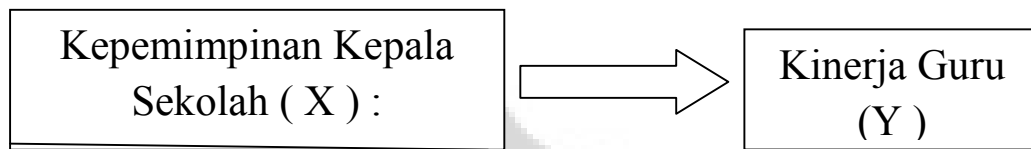
Robbins (2001:3) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Gibson, Ivancevich dan Donnely (1997:4) mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Setiap kepala sekolah mempunyai cara dan kemampuan kompetensi yang berbeda-beda dalam menjalankan kepemimpinannya. Perbedaan tersebut tergantung tingkat pendidikan, pemahaman terhadap bawahan dan situasi serta kondisi yang dihadapinya. Sehingga hal ini mempengaruhi terhadap kinerja bawahannya.

Kinerja mengajar guru dapat diartikan sebagai tampilan prestasi kerja guru atas pelaksanaan tugas professional dan fungsinya dalam pembelajaran yang telah ditentukan pada kurun waktu. Kinerja mengajar guru dapat pula diartikan sebagai prestasi guru dalam mengelola dan melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan pendidikan (Nasution, 2009:63).

Berdasarkan kerangka berfikir diatas, maka uraian tersebut dapat digambarkan dalam Model Operasional penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.3

Hubungan Variabel Independent dengan variabel dependent



Sumber : (James E. Neal J.R.Junior, Guide to performance Appraisals, 2003:14)

Dari gambar 1.2 diatas dapat dikatakan bahwa kinerja guru sebagai variabel terikat sangat tergantung kepada kepemimpinan sebagai variabel bebas. Dapat diartikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Dimana diperlukan kemampuan pemimpin yang dapat menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi/kemampuan kerja yang dimiliki guru serta mampu membangun dan meningkatkan motivasi kerja guru, sehingga guru dapat melakukan tugasnya dengan semangat tinggi dan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Kepemimpinan sebagai variabel bebas dan Kinerja guru sebagai variabel terikat secara teoritis dapat dikatakan terdapat hubungan yang kuat.

2.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, kemudian dirumuskan hipotesis sebagai berikut : Ada berpengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan UPTD Pendidikan kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu.

2.7. Operasional Konsep

2.7.1. Definisi Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah

Variabel bebas kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini secara operasional didefinisikan sebagai kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru adalah derajat kemampuan yang dihasilkan oleh kepala sekolah dalam

pelaksanaan tugas dan fungsi sebagai seorang pemimpin. Selznick dalam Wahyusumidjo (2010:42) mengatakan ada tujuh dimensi kepemimpinan kepala sekolah meliputi: (1) penggunaan pengaruh(2) transformasi visi dan misi, (3) pemberdayaan, (4) mobilisasi, (5) motivasi, (6) pengerahan dan bimbingan, serta (7) pembentukan komitmen.

2.7.2. Definisi Konsep Kinerja Guru

Variabel terikat kinerja guru dalam penelitian ini didefinisikan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh guru berdasarkan kemampuan melaksanakan proses belajar mengajar dan membimbing siswa. Menurut Naution (2009:184) Dimensi kinerja guru meliputi: (1) Perencanaan Pembelajaran, (2) Pelaksanaan Pembelajaran, (3) Evaluasi/Penilaian pembelajaran (4) Hubungan antar pribadi.

Tabel 2.1

Definisi operasional Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru

No	Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator
1	Kepemimpinan Kepala Sekolah (X)	a.Penggunaan pengaruh	-Tingkat keaktifan dalam mengambil keputusan dengan tepat dan bijaksana -Memiliki kepribadian yang kuat -Memiliki kredibilitas tinggi sebagai sumber informasi dan nasehat -Menjamin pelaksanaan tugas sesuai job description
		b.Transformasi visi dan misi	-Kemampuan merumuskan visi dan misi, tujuan dan sasaran sekolah -Mensosialisasikan visi, misi, tujuan. -Kemampuan untuk melaksanakan visi dan misi
		c.Pemberdayaan	-Kualitas ketegasan terhadap guru dalam melaksanakan tugas -Kualitas ketegasan terhadap pelaksanaan tata tertib sekolah -Kualitas ketegasan dalam memberikan reward dan sanksi sebagai sarana pemberdayaan guru
		d.Mobilisasi	-Kemampuan memberi contoh

		<p>e.Motivasi</p> <p>f.Bimbingan dan pengarahan</p> <p>g.Pembentukan Komitmen</p>	<p>kepada guru dalam melaksanakan program sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> -Menggerakkan guru untuk turut serta melaksanakan program sekolah -Kualitas jaminan terhadap keamanan dalam bekerja -Memotivasi guru agar melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing -Mendorong kemandirian dalam bekerja bagi guru -Mendorong guru untuk mengembangkan karier dan profesi -Membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh guru -Membimbing guru secara rutin agar berhasil dalam KBM -Menumbuhkan sikap percaya diri diantara guru dan menaruh kepercayaan dan kebebasan penuh untuk melaksanakan tugas sesuai tanggungjawabnya -Memupuk dan memelihara suasana kerja kelompok
2	Kinerja Guru (Y)	a.Rencana Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> -Prosentase Kesiapan dalam menyiapkan RPP -Kualitas kemampuan dalam menyusun RPP -Kelengkapan substansi RPP -Kesesuaian RPP dengan kondisi siswa dan teknologi pembelajaran -Keteraturan administrasi guru.
		b.Pelaksanaan Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> -Frekuensi apersepsi -Keterpaduan proses KBM -Perhatian terhadap pola interaksi dalam KBM -Variasi metode pembelajaran -Kemampuan mengakhiri pembelajaran -Usaha mengembangkan bahan ajar cetak -Usaha mengembangkan bahan ajar audio dan visual -Kemampuan mempertimbangkan beban mengajar

			<ul style="list-style-type: none"> -Kesesuaian KBM dengan kalender akademik -Frekuensi program remedial -Pelaksanaan KBM dengan menggunakan Teknologi komputer -Kemampuan menggunakan metode pembelajaran -Pembiasaan pembelajaran dengan TIK -Pembiasaan pembelajaran
		<p>c..Hubungan antar Pribadi</p> <p>d. Penilaian</p>	<p>berbahasa inggris</p> <ul style="list-style-type: none"> -Usaha dalam mengembangkan bakat dan minat siswa -Kesesuaian KBM dengan karakteristik siswa -Kualitas penerapan keteladanan -Kemampuan untuk mendorong prakarsa dan kreativitas siswa -Kesempurnaan KBM dengan pembelajaran yang aktif, kreatif -Kesediaan waktu untuk konsultasi dengan siswa -Keterbukaan dalam menerima kritik dan saran -Prosentase penyiapan alat evaluasi Variasi tehnik dalam melakukan evaluasi -Kelengkapan persyaratan pembelajaran -Frekuensi pelaksanaan program remedial -Kesiapan waktu untuk evaluasi

Keterbatasan Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian senantiasa dihadapkan pada keterbatasan-keterbatasan, baik dalam lingkup permasalahan penelitian, metodologi penelitian, analisis data dan pembahasan hasil penelitian maupun konseptualisasi pengembangannya.

Keterbatasan pertama berkaitan dengan masalah lingkup penelitian. Variabel kinerja yang melekat pada diri seorang guru dipengaruhi berbagai faktor, baik

faktor internal seperti minat terhadap pekerjaan, motivasi kerja, kondisi psikologis dan fisiologis yang bersifat kontemporer, dan karakteristik kepribadian lainnya maupun faktor eksternal seperti iklim dan budaya sekolah, kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan, kondisi psikologis, fisiologis dan sosiologissiswa, sistem kompensasi dan berbagai factor lainnya.

Penelitian ini terfokus pada kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan factor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu penilaian kinerja seharusnya mencakup aspek-aspek input, proses, produk, outcome dan dampak dari tindakan yang dilakukan oleh seorang guru. Sementara itu penelitian ini terfokus pada aspek input dan proses.

Keterbatasan kedua, berkaitan dengan pengambilan sampel penelitian yang masih memiliki kelemahan karena tidak memperhatikan tingkat pendidikan, usia, masa kerja dan frekuensi pemberdayaan yang pernah dialami oleh responden pada setiap sampel sekolah. Keterbatasan ketiga berkenaan dengan instrument kuesioner yang digunakan dan bersifat tertutup. Instrument tertutup ini terkadang tidak mampu menggali informasi tentang fenomena yang dialami oleh responden secara mendalam, karena responden cenderung dibatasi di dalam menyampaikan informasi. Oleh karena itu, meskipun instrument penelitian ini telah diuji validitas dan reabilitasnya, namun ada kemungkinan kurang peka di dalam mengangkap fenomena yang terjadi dan dialami oleh responden.

Akibat dari keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini, maka hasil penelitian ini masih belum mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja guru secara komprehensif karena masih banyak variabel eksternal yang mempengaruhi kinerja guru. namun demikian berbagai keterbatasan ini diharapkan tidak mengurangi makna dan signifikansi hasil penelitian. Disamping itu diharapkan hasil penelitian ini dapat member makna yang signifikan untuk pengembangan pendidikan umumnya dan khususnya untuk peningkatan kinerja guru SD Negeri di Lingkungan UPTD Pendidikan kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian :

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif atau positivisme, sebab dalam penelitian ini, dihasilkan indikator-indikator variabel yang diturunkan dari beberapa teori tentang kepemimpinan kepala sekolah, dan teori kinerja guru. Juga dalam penelitian ini mengikuti pola berpikir deduktif, dimana terjadi proses pengamatan kemudian hipotesis, selanjutnya pengumpulan data lalu pengujian hipotesis dan terakhir kesimpulan.

Penelitian ini terdapat dua variabel yaitu terdiri dari:

1. Variabel bebas : Kepemimpinan Kepala Sekolah (X)
2. Variabel terikat : Kinerja Guru (Y)

Dari variabel - variabel tersebut yang dilihat adalah ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

3.2 Jenis Penelitian :

- a. Berdasarkan bentuk penelitiannya, penelitian ini termasuk dalam kelompok penelitian terapan, karena mengaplikasikan teori – teori ilmu administrasi dalam dunia kependidikan khususnya tentang kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap mutu sekolah sekaligus mutu pendidikan.
- b. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk penelitian eksplanatif, karena menjelaskan hubungan atau pengaruh antar variabel dan bisa melakukan prediksi dari hubungan berbagai variabel tersebut.
- c. Berdasarkan waktunya, penelitian termasuk kelompok penelitian yang dilakukan dalam satu kurun waktu tertentu.
- d. Berdasarkan metodenya, penelitian ini menggunakan metoda kuantitatif. Penelitian ini dilakukan dengan pengumpulan data yang berupa angka-angka. Data yang berupa angka tersebut dianalisis, kemudian hasil analisis untuk mendapatkan suatu informasi ilmiah.

3.3 Populasi dan sampel

3.3.1. Jenis Populasi :

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah populasi seluruh guru SD Negeri yang ada di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu yang tersebar di 18 sekolah. Guru yang menjadi populasi ini tidak dibatasi pada mata pelajaran tertentu tetapi dari semua jenis mata pelajaran yang diajarkan di sekolah. Hal ini dilakukan agar guru yang diteliti dapat mewakili semua mata pelajaran yang diajarkan. Jumlah guru sebanyak 221 Orang.

3.3.2. Sampel

3.3.2.1. Jenis sampel

Jenis Sampel dalam penelitian ini adalah probability sampling, di mana pengambilan sampel memberikan peluang sama bagi guru-guru SD Negeri yang ada di Lingkungan UPTD Pendidikan kecamatan Sukagumiwang kabupaten Indramayu

3.3.2.2. Teknik Penarikan Sampel

Teknik yang digunakan untuk penarikan sampel adalah teknik Proporsional Random Sampling karena obyek yang akan diteliti atau sumber data terdiri dari 18 sekolah negeri. Untuk menentukan guru yang akan dijadikan sumber data, maka pengambilan sampelnya berdasarkan data guru-guru SD Negeri yang ada di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu. Dari 18 SD negeri tersebut sebagai sampelnya ditentukan dengan Pengambilan sampel dengan rumus dari *Taro Yamane* atau *Slovin* sebagai berikut

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

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi = 221 orang

d² = Presisi (ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 95%.

Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2}$$

$$= \frac{221}{(221) \cdot 0,1^2 + 1} = \frac{221}{3,21} = 68,84 = 69 \text{ responden}$$

3.3.2.3. Jumlah sampel

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah guru-guru yang bertugas di SD Negeri yang tersebar kecamatan Sukagumiwang.

Teknik Proporsional digunakan untuk menentukan jumlah sampel dari masing-masing SD Negeri se Kecamatan Sukagumiwang, sedangkan teknik *random sampling* yang digunakan adalah *sample random sampling*, yakni sampel yang diambil dengan menggunakan undian terhadap semua populasi pada suatu sekolah. Dengan demikian masing-masing sampel untuk tiap sekolah harus proporsional sesuai dengan jumlah guru pada tiap sekolah. Penulis mengadopsi rumus alokasi proporsional yang diutarakan Mohammad Nazir, sebagai berikut :

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

dimana: n = total sampel (= 69 orang guru)

N = total populasi (= 221 orang guru)

N_i = total subpopulasi dari stratum i (= jumlah guru pada SD Negeri i)

n_i = besar sampel untuk stratum i (= besar sampel pada SD Negeri i).

Berikut adalah salah satu contoh perhitungan untuk mencari sampel di SDN Gunungsari 1. Dimana diketahui: $N = 221$, $N_i = 14$, $n = 69$

Maka :

$$n_1 = \frac{14}{221} \times 69$$

$$= 4$$

Jadi besar sampel di SD Negeri Gunungsari 1 adalah 4 orang guru.

Teknik Proporsional digunakan untuk menentukan jumlah sampel dari masing-masing SD Negeri se Kecamatan Sukagumiwang, sedangkan teknik *random sampling* yang digunakan adalah *sample random sampling*, yakni sampel yang diambil dengan menggunakan undian terhadap semua populasi pada suatu sekolah. Dengan demikian masing-masing sampel untuk tiap sekolah harus proporsional sesuai dengan jumlah guru pada tiap sekolah. (Prasetyo dan Jannah, 2005 : 133) . Dari sampel dapat didistribusikan seperti tabel berikut:**Tabel 3.1**

No.	Nama Sekolah	Jumlah Populasi	Proporsi	Jumlah Sampel
1.	SD Negeri Gunungsari I	14	$14/221 \times 69$	4
2.	SD Negeri Gunungsari II	12	$12/221 \times 69$	4
3.	SD Negeri Cadangpinggan I	15	$15/221 \times 69$	5
4.	SD Negeri Bondan I	14	$14/221 \times 69$	4
5.	SD Negeri Sukagumiwang I	12	$12/221 \times 69$	4
6.	SD Negeri Cadangpinggan II	14	$14/221 \times 69$	4
7.	SD Negeri Sukagumiwang II	11	$11/221 \times 69$	4
8.	SD Negeri Gunungsari III	12	$11/221 \times 69$	4
9.	SD Negeri Tersana I	10	$10/221 \times 69$	3
10.	SD Negeri Bondan II	9	$9/221 \times 69$	3
11.	SD Negeri Bondan III	10	$10/221 \times 69$	3
12.	SD Negeri Cadangpinggan III	14	$14/221 \times 69$	4
13.	SD Negeri Gunungsari IV	14	$14/221 \times 69$	4
14.	SD Negeri Cibeber	9	$9/221 \times 69$	3
15.	SD Negeri Gunungsari V	12	$12/221 \times 69$	4
16.	SD Negeri Sukagumiwang III	12	$12/221 \times 69$	4
17.	SD Negeri Tersana II	14	$14/221 \times 69$	4
18.	SD Negeri Gunungsari VI	13	$13/221 \times 69$	4
	Jumlah	221		69

Sumber: Dinas Pendidikan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu Tahun 2011

3.4. Teknik Pengumpulan data dilakukan dengan cara :

- a. Survei
- b. Studi literatur

Alat Instrument Penelitian : berupa kuesioner

uji syarat instrument penelitian dilakukan uji validitas dan realibilitas

3.4.1. Teknik pengolahan data

Kegiatan pengolahan data sebagai berikut :

- A. Penataan data mentah, peneliti mengatur dan mengorganisasikan (secara fisik) data mentah dari lapangan;
- B. Editing Data, dalam editing data ini peneliti melakukan penelitian awal terhadap data, untuk meyakinkan agar data tersebut tidak mengandung kesalahan atau cacat, apakah ada kuosioner yang secara salah diisi oleh responden, ada halaman yang hilang, atau poin-poin yang terlewatkan;
- C. Koding, yaitu mengklasifikasikan jawaban-jawaban responden dengan jalan menandai masing-masing kode tertentu, yaitu dengan kode angka;
- D. Tabulasi, usaha penyajian data yang menjurus ke analisis kuantitatif, dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi, (Prasetya Irawan, 2007 : 169),

3.4.2. Teknik analisis data

A. Deskripsi data :

- a) Statistika deskriptif yang dipergunakan terdiri dari perhitungan mean, median, modus, standar deviasi, range data empiris
- b) Histogram data tunggal setiap variabel penelitian

A. Uji Persyaratan analisis

- a) Uji Normalitas,

dimaksudkan untuk memeriksa apakah data populasi berdistribusi normal / tidak, dengan menggunakan Korelasi Pearson Product Moment (r)

b) Uji Homogenitas,

Setelah melakukan uji normalitas, untuk mengetahui bahwa sampel memiliki varians yang homogen atau tidak, maka dilakukan uji homogenitas varians dengan rumus :

$$F = \frac{\text{Varians terbesar}}{\text{Varins terkecil}} \quad (\text{Sudjana, 2005: 250})$$

Nilai F_{hitung} dibandingkan dengan nilai F_{tabel} . Apabila nilai $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$, maka populasi memiliki varians yang homogen. Untuk mencari F_{tabel} pada uji homogenitas ini menggunakan tabel distribusi F dengan dk= n-1 dan taraf signifikansi (0,05).

c) Uji Linearitas dimaksudkan untuk melihat bagaimana bentuk hubungan antara satu variabel bebas dengan variabel terikat

d) Uji Hipotesis

Uji Hipotesis 1 dan 2 menggunakan uji signifikansi analisis regresi, linear sederhana, korelasi sederhana, uji signifikansi dan analisis korelasi sederhana, analisis korelasi parsial dan uji signifikansi analisis korelasi parsial

3.4.3. Prosedur Analisis Data

3.4.3.1. Kalibrasi Instrumen Penelitian

1) Uji Validitas

Uji validitas instrumen meliputi uji validitas konstruk dan uji validitas empiris. Uji validitas konstruk bertujuan untuk mengetahui apakah butir-butir pernyataan pada instrumen sudah sesuai dengan konstruk teoritis atau belum. Validitas konstruk dapat diketahui dengan cara mengkonsultasikan instrumen kepada ahlinya, dalam hal ini adalah pembimbing. Adapun uji validitas empiris dilakukan dengan cara menganalisis secara kuantitatif hasil uji coba instrumen. Pengujian validitas dengan cara melakukan korelasi antara skor item kuesioner dan total skor kuesioner. Kemudian dimasukkan kedalam rumus korelasi produk moment, sehingga menghasilkan sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

dimana:

r_{xy} = Koefisien korelasi antar skor butir ke-x dengan keseluruhan

x = Skor butir ke-x

y = Skor butir total

n = Jumlah responden.

Kemudian dikoreksi dengan rumus Formula Guilford yang sering disebut "*the corection of item total correlation for spurius overlap*" sebagai berikut:

$$r_{pq} = \frac{r_{xy} \cdot SD_y - SD_x}{\sqrt{SD_x^2 + SD_y^2 - 2r_{xy} \cdot SD_y \cdot SD_x}}$$

dimana:

r_{pq} = Angka koefisien korelasi yang telah dikoreksi antar skor butir ke-x dengan keseluruhan

r_{xy} = Koefisien korelasi antar skor butir ke-x dengan keseluruhan

SD_x = Standard deviasi skor butir ke-x

SD_y = Standard deviasi skor total

Nilai r_{pq} yang diperoleh dikonsultasikan dengan r tabel pada taraf nyata 0,05. Jika nilai r_{pq} pada item tersebut lebih kecil daripada nilai r tabel maka disimpulkan bahwa item tersebut tidak valid.

Hasil uji validitas adalah sebagai berikut :

Uji Validitas Variabel Kinerja		
		TOTKIN
Item1	Pearson Correlation	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item2	Pearson Correlation	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item3	Pearson Correlation	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item4	Pearson Correlation	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item5	Pearson Correlation	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item6	Pearson Correlation	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item7	Pearson Correlation	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item8	Pearson Correlation	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item9	Pearson Correlation	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item10	Pearson Correlation	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item11	Pearson Correlation	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item12	Pearson Correlation	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item13	Pearson Correlation	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item14	Pearson Correlation	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

Uji Validitas Variabel Kinerja		
Item15	Pearson Correlation	.596**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Item16	Pearson Correlation	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item17	Pearson Correlation	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item18	Pearson Correlation	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item19	Pearson Correlation	.548**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
Item 20	Pearson Correlation	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item21	Pearson Correlation	.568**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Item22	Pearson Correlation	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item23	Pearson Correlation	.441*
	Sig. (2-tailed)	.015
	N	30
Item24	Pearson Correlation	.457*
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	30
Item25	Pearson Correlation	.106
	Sig. (2-tailed)	.578
	N	30
Item26	Pearson Correlation	.402*
	Sig. (2-tailed)	.027
	N	30
Item27	Pearson Correlation	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item28	Pearson Correlation	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

Uji Validitas Variabel Kinerja		
Item29	Pearson Correlation	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item30	Pearson Correlation	.400*
	Sig. (2-tailed)	.029
	N	30
Item31	Pearson Correlation	.298
	Sig. (2-tailed)	.109
	N	30
TOTKIN	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : Hasil Penelitian

Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

		TOTKEP
Item32	Pearson Correlation	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item33	Pearson Correlation	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item34	Pearson Correlation	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
item35	Pearson Correlation	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item36	Pearson Correlation	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item37	Pearson Correlation	.610**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

Uji Validitas Variabel Kepemimpinan		
Item38	Pearson Correlation	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item39	Pearson Correlation	.954**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item40	Pearson Correlation	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item41	Pearson Correlation	.948**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item42	Pearson Correlation	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item43	Pearson Correlation	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item44	Pearson Correlation	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item45	Pearson Correlation	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item46	Pearson Correlation	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item47	Pearson Correlation	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item48	Pearson Correlation	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item49	Pearson Correlation	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

Uji Validitas Variabel Kepemimpinan		
Item50	Pearson Correlation	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item51	Pearson Correlation	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
TOTKEP	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(1) Reliabilitas

A. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah keajegan atau konsistensi suatu hasil belajar, yaitu sejauh mana suatu tes dapat dipercaya untuk menghasilkan skor yang konsisten. Untuk mengetahui reliabilitas tes menggunakan rumus Alpha yaitu:

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

(Riduwan, 2007:116)

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas

k = Banyaknya butir soal

S_i^2 = Varians butir soal

S_t^2 = Varians total

- B. Selanjutnya rumus untuk mencari varians butir soal (S_i^2), jumlah varians butir soal ($\sum S_i^2$), dan varians total (S_t^2), menurut Riduwan (2007:115-116) adalah sebagai berikut:

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{N}}{N}$$

$$\sum S_i^2 = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2$$

$$S_t^2 = \frac{\sum X_t^2 - \frac{(\sum X_t)^2}{N}}{N}$$

Keterangan :

X_i = Skor ke i

N = Jumlah responden

$S_1, S_2, S_3, \dots, S_n$ = Varians item ke 1,2,3, ..., n

- C. Nilai r_{11} dikonsultasikan dengan nilai $r_{tabel (\alpha, db)}$ *product moment*, derajat kebebasan $db = n - 1$ (n adalah jumlah responden), dan taraf signifikan sebesar 5% karena peneliti yakin bahwa penelitian yang dilakukan benar sebanyak 95% sehingga kesalahan atau kekeliruan penelitian sebesar 5%. Adapun kriteria reliabilitasnya:
- D. Jika $r_{11} > r_{tabel}$, berarti tes reliabel
- E. Jika $r_{11} < r_{tabel}$, berarti tes tidak reliabel
- F. Setelah diketahui reliabilitas butir soal, selanjutnya r_{11} diinterpretasikan ke dalam klasifikasi koefisien korelasi. Adapun klasifikasi interpretasi koefisien korelasi menurut Ridwan (2007:98), adalah :

Tabel 3.2. Klasifikasi Koefisien Reliabilitas

Nilai r	Interpretasi
$0,80 < r_{11} \leq 1,00$	Sangat tinggi
$0,60 < r_{11} \leq 0,799$	Tinggi
$0,40 < r_{11} \leq 0,599$	Cukup
$0,20 < r_{11} \leq 0,399$	Rendah
$0,00 < r_{11} \leq 0,199$	Sangat rendah

Hasil uji Reliabilitas Kepemimpinan dan Kinerja adalah :

Hasil Uji Realibilitas Variabel Kinerja

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	198.63	845.757	.781	.	.740
Item2	199.07	862.892	.723	.	.745
Item3	199.33	860.506	.706	.	.744
Item4	199.43	867.633	.673	.	.747
Item5	197.90	865.197	.697	.	.746
Item6	198.57	871.564	.627	.	.748
Item7	198.23	853.082	.867	.	.742
Item8	198.43	861.564	.714	.	.745
Item9	198.77	831.564	.857	.	.735
Item10	198.17	864.006	.684	.	.745
Item11	198.37	868.447	.663	.	.747
Item12	198.63	855.689	.816	.	.743
Item13	198.87	855.499	.757	.	.743
Item14	198.67	855.885	.686	.	.743
Item15	199.13	855.637	.574	.	.743
Item16	198.60	854.524	.785	.	.743
Item17	198.40	866.524	.592	.	.746
Item18	198.90	858.024	.676	.	.744
Item19	199.80	859.959	.525	.	.745
Item20	198.70	851.252	.600	.	.742
Item21	199.97	859.895	.546	.	.745

Item	Mean	Variance	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item22	198.87	869.499	.693	.	.747
Item23	199.40	871.972	.421	.	.748
Item24	199.33	870.368	.437	.	.748
Item25	199.97	886.240	.080	.	.753
Item26	198.23	875.840	.385	.	.749
Item27	198.10	859.541	.643	.	.744
Item28	198.87	860.326	.743	.	.744
Item29	198.20	865.614	.682	.	.746
Item30	197.93	869.651	.374	.	.748
Item31	197.53	878.809	.277	.	.750
TOTKIN	101.00	222.621	1.000	.	.948

Item	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item32	139.03	758.102	.856	.	.751
Item33	138.90	790.921	.689	.	.762
Item34	139.13	777.361	.842	.	.758
Item35	139.13	787.085	.763	.	.761
Item36	138.70	772.355	.803	.	.756
Item37	139.10	794.783	.597	.	.764
Item38	139.30	758.424	.863	.	.751
Item39	139.43	756.461	.950	.	.750
Item40	139.07	769.306	.850	.	.755
Item41	139.03	762.792	.944	.	.753
Item42	138.97	771.206	.899	.	.756
Item43	139.07	784.202	.779	.	.760
Item44	139.07	777.857	.830	.	.758
Item45	139.20	784.097	.859	.	.760
Item46	139.03	773.551	.884	.	.756
Item47	139.17	780.006	.739	.	.759
Item48	138.87	766.189	.870	.	.754
Item49	138.83	775.523	.888	.	.757
Item50	138.93	776.478	.884	.	.757
Item51	138.73	771.444	.777	.	.756
TOTKEP	71.30	203.597	1.000	.	.976

3.4.3.2. Teknik Analisa Data Korelasi

Analisa data dengan menggunakan analisa korelasi sederhana, untuk mengetahui derajat hubungan dan kontribusi variabel bebas (independen) dengan variabel terikat. Rumus yang digunakan adalah rumus korelasi PPM (*Pearson Product Moment*):

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

Korelasi PPM dilambangkan (r) dengan ketentuan nilai r tidak lebih dari harga $(-1 \leq r \leq +1)$. Apabila nilai $r = -1$ artinya korelasi negatif sempurna; $r = 0$ artinya tidak ada korelasi; dan $r = 1$ berarti korelasinya sangat kuat. Sedangkan arti harga r akan dikonsultasikan dengan Tabel interpretasi Nilai r sebagai berikut.

Tabel 3.3. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Untuk menyatakan besar kecilnya variabel X terhadap Y dapat ditentukan dengan rumus koefisien diterminan sebagai berikut :

$$KP = r^2 \times 100\%$$

Dimana KP= Nilai Koefisien Determinan
r= Nilai Koefisien Korelasi

Pengujian lanjutan yaitu uji signifikansi yang berfungsi apabila peneliti ingin mencari makna hubungan variabel X terhadap Y, maka hasil korelasi

PPM tersebut diuji dengan uji signifikansi dengan rumus :

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana t_{hitung} = Nilai t

r = Nilai Koefisien Korelasi

n = Jumlah Sampel

Hasil korelasi kemudian diregresikan dengan mengkuadratkan hasil korelasi, atau disebut Regresi linier sederhana

(Hasil Korelasi dan Regresi lihat pada lampiran 9)

3.5 Instrumen Penelitian

Alat instrument berupa kuesioner dengan jumlah 69 menggunakan skala pengukuran : Rating Scale, yaitu data yang diperoleh semuanya adalah data kualitatif yang kemudian dikuantitatifkan, tetapi dengan rating scale data mentah yang diperoleh berupa angka kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif. Untuk lebih jelasnya instrumen yang digunakan dalam penelitian ini bisa dilihat pada Lampiran 1.

3.6 Lokasi Penelitian :

Penelitian ini adalah sebuah penelitian yang dilakukan di SD Negeri yang ada di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu , yang terdiri dari 18 SD Negeri.

Tempat : Kabupaten Indramayu, provinsi Jawa Barat

3.7 Waktu Penelitian: 27 Agustus s.d. 15 November 2011

3.8 Jenis Data

- 1.Data primer : diperoleh dari hasil kuesioner
- 2.Data sekunder : diperoleh dari Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu, UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang dan dari sekolah yang akan diteliti.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

UPTD Pendidikan kecamatan Sukagumiwang kabupaten Indramayu merupakan UPTD yang dinaungi oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu.. UPTD Pendidikan kecamatan Sukagumiwang merupakan pemekaran dari UPTD kecamatan Kertasemaya semenjak tahun 2005.

Letak geografis UPTD Pendidikan kecamatan Sukagumiwang kabupaten Indramayu disebelah barat berbatasan dengan kabupaten Majalengka dan di sebelah timur berbatasan dengan kabupaten Cirebon. Karena posisinya yang berada di perbatasan di dua kabupaten maka budaya yang tumbuh di kecamatan sukagumiwang merupakan perpaduan dari budaya masyarakat setempat dan dipengaruhi oleh budaya masyarakat kabupaten disekitarnya. UPTD Pendidikan Sukagumiwang terdiri dari 18 SD Negeri, yang didalamnya terdapat 221 orang guru yaitu 135 guru PNS dan 86 guru non PNS. Dari 135 guru PNS, 27 orang diantaranya sudah mendapatkan sertifikasi guru dan dari 18 orang kepala sekolah 15 orang diantaranya juga sudah mendapatkan sertifikasi.

Adapun nama Sekolah Dasar yang ada di Lingkungan UPTD Pendidikan kecamatan Sukagumiwang adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1

No.	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Nama Kepala Sekolah
		14	Agus Heramana, S.Pd
1.	SD Negeri Gunungsari I	12	H. Ruslan, S.Pd
2.	SD Negeri Gunungsari II	15	Asikin, S.Pd
3.	SD Negeri Cadangpinggan I	14	Dawir, S,Ag
4.	SD Negeri Bondan I	12	Yeyen Kusmiarsih, S.Pd
5.	SD Negeri Sukagumiwang I	14	Aten Karjono, S.Pd
6.	SD Negeri Cadangpinggan II	11	N. Sholihat, S.Pdi
7.	SD Negeri Sukagumiwang II	12	Nurudin, S.Pdi
8.	SD Negeri Gunungsari III	10	Hj. Rusmini
9.	SD Negeri Tersana I	9	Ichun Solichun
10.	SD Negeri Bondan II	10	Wakija, S.Pdi
11.	SD Negeri Bondan III	14	Iwan Budiman, S.Pd
12.	SD Negeri Cadangpinggan III	14	Karnawi, S.Pd
13.	SD Negeri Gunungsari IV	9	Ansor, S.Pdi
14.	SD Negeri Cibeber	12	Kurdi Suprihatno, S.Pdi
15.	SD Negeri Gunungsari V	12	Maksus Susanto, S.Pd.SD
16.	SD Negeri Sukagumiwang III	14	Hanapi
17.	SD Negeri Tersana II	13	Yusup Afandi, S.Pd
18.	SD Negeri Gunungsari VI		
	Jumlah	221	

Sumber: UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu Tahun 2011

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian yang dilakukan di lingkungan UPTD pendidikan kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu ini menyebarkan angket kepada 69 (enam puluh sembilan) responden sesuai dengan jumlah sampel penelitian, kemudian diperiksa satu persatu untuk mengetahui kelengkapan isinya serta diberi nomor urut.

Data demografi responden kemudian dibuat koding data dengan tujuan mempermudah *data entry* saat menganalisa data dengan menggunakan *Statistical Product and Service Solution (SPSS)*. Untuk selanjutnya dibuat matrik tabulasi dengan cara tabulasi tidak langsung melalui 2 (dua) tahap yaitu pembuatan Matrik tabulasi dan data entry. Data yang masuk dalam matrik tabulasi kemudian dianalisis dengan menggunakan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS) 17.0 for windows*.

5.1.Deskripsi Data

5.1.1.Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan instrumen penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah yang telah disebarkan pada responden, yang kemudian dianalisis dengan menggunakan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS) 17.0 for windows*, maka diperoleh data sebagai berikut :

Item Kepemimpinan 30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Aktif	7	10.1	10.1	10.1
Kurang Aktif	7	10.1	10.1	20.3
Cukup Aktif	15	21.7	21.7	42.0
Aktif	13	18.8	18.8	60.9
Sangat Aktif	27	39.1	39.1	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 39.1 % responden sangat aktif dalam melibatkan semua personil untuk mengambil sebuah keputusan. Sehingga nilai-nilai demokrasi akan dengan baik berkembang di sekolah

Item Kepemimpinan 31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Baik	12	17.4	17.4	17.4
Kurang Baik	10	14.5	14.5	31.9
Cukup Baik	17	24.6	24.6	56.5
Baik	18	26.1	26.1	82.6
Sangat Baik	12	17.4	17.4	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 24.6 % responden menilai tingkat kualitas Kepemimpinan Kepala sekolah dalam bersikap cukup baik, karenanya sikap keteladanan harus dimiliki oleh kepala sekolah agar dapat menggunakan pengaruhnya tersebut untuk meningkatkan kinerja bawahan.

Item Kepemimpinan 32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Berkordinasi	5	7.2	7.2	7.2
	Cukup Berkordinasi	24	34.8	34.8	42.0
	Berkordinasi	19	27.5	27.5	69.6
	Sangat Berkordinasi	21	30.4	30.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 34.8 % responden menjawab kepala sekolah cukup kredibel dalam melakukan koordinasi tentang pelaksanaan tugas dan penyampaian informasi kedinasan. Dengan hal tersebut maka komunikasi akan lancar dan meminimalisir terjadinya miss komunikasi

Item Kepemimpinan 33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Menjamin	2	2.9	2.9	2.9
	Kurang Menjamin	10	14.5	14.5	17.4
	Cukup Menjamin	12	17.4	17.4	34.8
	Menjamin	29	42.0	42.0	76.8
	Sangat Menjamin	16	23.2	23.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 42 % responden menggambarkan pola kepemimpinan kepala sekolah yang menjamin pelaksanaan *job deskripsi* yang jelas di antara sesama guru dan pegawai. Sehingga dengan kejelasan beban pekerjaan akan melancarkan setiap guru dan pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya masing-masing.

Item Kepemimpinan 34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Jelas	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang Jelas	14	20.3	20.3	21.7
	Cukup Jelas	15	21.7	21.7	43.5
	Jelas	18	26.1	26.1	69.6
	Sangat Jelas	21	30.4	30.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 30.4 % responden mengatakan bahwa Kepala sekolah sangat jelas dalam merumuskan visi dan misi sekolah. Dengan kejelasan tersebut, maka guru dan pegawai akan memiliki tingkat pemahaman yang tinggi tentang apa yang seharusnya dikerjakan

Item Kepemimpinan 35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	3	4.3	4.3	4.3
	Kurang Baik	7	10.1	10.1	14.5
	Cukup Baik	27	39.1	39.1	53.6
	Baik	17	24.6	24.6	78.3
	Sangat Baik	15	21.7	21.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 39.1 % responden menggambarkan kepemimpinan Kepala sekolah berada pada level cukup baik dalam pelaksanaan visi dan misi, karenanya masih perlu ditingkatkan lagi apa-apa yang harus dilaksanakan oleh guru dalam mencapai tujuan sekolah.

Item Kepemimpinan 36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Tegas	16	23.2	23.2	23.2
	Kurang Tegas	3	4.3	4.3	27.5
	Cukup Tegas	36	52.2	52.2	79.7
	Tegas	11	15.9	15.9	95.7
	Sangat Tegas	3	4.3	4.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 52.2 % responden mengatakan bahwa Kepala sekolah cukup tegas dalam mensosialisasikan visi dan misi. Diharapkan dengan ketegasan tersebut tingkat kedisiplinan guru akan meningkat

Item Kepemimpinan 37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Tegas	10	14.5	14.5	14.5
	Cukup Tegas	10	14.5	14.5	29.0
	Tegas	27	39.1	39.1	68.1
	Sangat Tegas	22	31.9	31.9	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 39.1 % responden mengatakan bahwa Kepala sekolah tegas dalam memberikan sanksi dan teguran terhadap guru yang melanggar peraturan sekolah dan kepegawaian. Diharapkan dengan ketegasan tersebut tingkat kedisiplinan guru akan meningkat

Item Kepemimpinan 38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Tegas	2	2.9	2.9	2.9
Kurang Tegas	2	2.9	2.9	5.8
Cukup Tegas	23	33.3	33.3	39.1
Tegas	32	46.4	46.4	85.5
Sangat Tegas	10	14.5	14.5	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 46.4 % responden mengatakan bahwa Kepala sekolah tegas dalam memberikan sanksi dan teguran terhadap staf TU dan siswa yang melanggar peraturan sekolah. Diharapkan dengan ketegasan tersebut tingkat kedisiplinan staf TU dan siswa akan meningkat.

Item Kepemimpinan 39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Mampu	6	8.7	8.7	8.7
Kurang Mampu	7	10.1	10.1	18.8
Cukup Mampu	26	37.7	37.7	56.5
Mampu	17	24.6	24.6	81.2
Sangat Mampu	13	18.8	18.8	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 37.7 % responden mengatakan bahwa kepala sekolah cukup mampu dalam memberikan reward dan sanksi sebagai sarana untuk memberdayakan guru, hal ini harus lebih ditingkatkan agar dapat memacu kinerja guru.

Item Kepemimpinan 40

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Mampu	5	7.2	7.2	7.2
Kurang Mampu	12	17.4	17.4	24.6
Cukup Mampu	30	43.5	43.5	68.1
Mampu	19	27.5	27.5	95.7
Sangat Mampu	3	4.3	4.3	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 43.5 % responden mengatakan kepala sekolah cukup mampu member contoh pada guru dalam melaksanakan program sekolah, namun hal ini perlu ditingkatkan menjadi lebih baik.

Item Kepemimpinan 41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Menjamin	4	5.8	5.8	5.8
Kurang Menjamin	8	11.6	11.6	17.4
Cukup Menjamin	24	34.8	34.8	52.2
Menjamin	20	29.0	29.0	81.2
Sangat Menjamin	13	18.8	18.8	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 34.8 % responden mengatakan bahwa kepala sekolah cukup menjamin terhadap keamanan dan ketenangan guru dalam bekerja. Sehingga para guru akan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah

Item Kepemimpinan 42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	7	10.1	10.1	10.1
	Kurang Baik	2	2.9	2.9	13.0
	Cukup Baik	25	36.2	36.2	49.3
	Baik	23	33.3	33.3	82.6
	Sangat Baik	12	17.4	17.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 36.2 % responden mengatakan bahwa kepala sekolah cukup baik dalam menggerakkan guru untuk turut serta dalam melaksanakan program sekolah, hal ini harus ditingkatkan terus karena merupakan daya dorong untuk meningkatkan kinerja guru.

Item Kepemimpinan 43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	5	7.2	7.2	7.2
	Kurang Baik	7	10.1	10.1	17.4
	Cukup Baik	14	20.3	20.3	37.7
	Baik	13	18.8	18.8	56.5
	Sangat Baik	30	43.5	43.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 43.5 % responden mengatakan bahwa kepala sekolah sangat baik dalam memotivasi guru agar memiliki kinerja terbaik, namun hal ini belum diimbangi oleh keteladanan dari kepala sekolah sehingga belum mampu memaksimalkan kinerja guru.

Item Kepemimpinan 44

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Baik	12	17.4	17.4	17.4
Kurang Baik	12	17.4	17.4	34.8
Cukup Baik	20	29.0	29.0	63.8
Baik	11	15.9	15.9	79.7
Sangat Baik	14	20.3	20.3	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 29 % responden mengatakan bahwa kepala sekolah cukup baik dalam mendorong kemandirian bekerja bagi guru, namun tidak semua guru dapat melaksanakan tugasnya secara professional akibatnya masih banyak guru yang datang dan mengajar tanpa persiapan. Akibatnya kinerja guru kurang maksimal.

Item Kepemimpinan 45

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Mendorong	11	15.9	15.9	15.9
Kurang Mendorong	7	10.1	10.1	26.1
Cukup Mendorong	20	29.0	29.0	55.1
Mendorong	13	18.8	18.8	73.9
Sangat Mendorong	18	26.1	26.1	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 29 % responden mengatakan bahwa Kepala sekolah cukup mendorong terlaksananya inovasi dalam administrasi sekolah sehingga guru dapat mengembangkan karir dan profesinya.

Item Kepemimpinan 46

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Mendorong	2	2.9	2.9	2.9
Kurang Mendorong	9	13.0	13.0	15.9
Cukup Mendorong	21	30.4	30.4	46.4
Mendorong	21	30.4	30.4	76.8
Sangat Mendorong	16	23.2	23.2	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 30.4 % responden mengatakan bahwa Kepala sekolah mendorong dan membimbing terlaksananya inovasi dalam KBM

Item Kepemimpinan 47

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Mendorong	2	2.9	2.9	2.9
Kurang Mendorong	4	5.8	5.8	8.7
Cukup Mendorong	13	18.8	18.8	27.5
Mendorong	25	36.2	36.2	63.8
Sangat Mendorong	25	36.2	36.2	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 36.2 % responden mengatakan bahwa kepala sekolah sangat mendorong dan membantu guru dalam mengatasi persoalan pembelajaran sehingga guru dapat memecahkan masalahnya.

Item Kepemimpinan 48

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Mampu	1	1.4	1.4	1.4
Kurang Mampu	5	7.2	7.2	8.7
Cukup Mampu	19	27.5	27.5	36.2
Mampu	16	23.2	23.2	59.4
Sangat Mampu	28	40.6	40.6	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 40.6 % responden mengatakan bahwa kepala sekolah sangat mampu dalam memupuk dan memelihara suasana kerja yang kondusif, hal ini penting bagi guru agar mereka dapat bekerja dengan baik.

Item Kepemimpinan 49

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Mendukung	2	2.9	2.9	2.9
Kurang Mendukung	4	5.8	5.8	8.7
Cukup Mendukung	24	34.8	34.8	43.5
Mendukung	16	23.2	23.2	66.7
Sangat Mendukung	23	33.3	33.3	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 34.8 % responden mengatakan bahwa kepala sekolah cukup mendukung dalam menumbuhkan sikap percaya diri diantara guru dan menaruh kepercayaan juga kebebasan penuh untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Berdasarkan hasil deskripsi data di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dikategorikan cukup baik.

Adapun deskripsi data berdasarkan ukuran pemusatan dan penyebaran datanya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1
Deskripsi Data
Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Statistics
Kepemimpinan Kepala Sekolah

N	Valid	69
	Missing	0
	Mean	70.39
	Median	70.00
	Mode	69 ^a
	Std. Deviation	11.997
	Variance	143.918
	Range	54
	Minimum	38
	Maximum	92
	Sum	4857

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

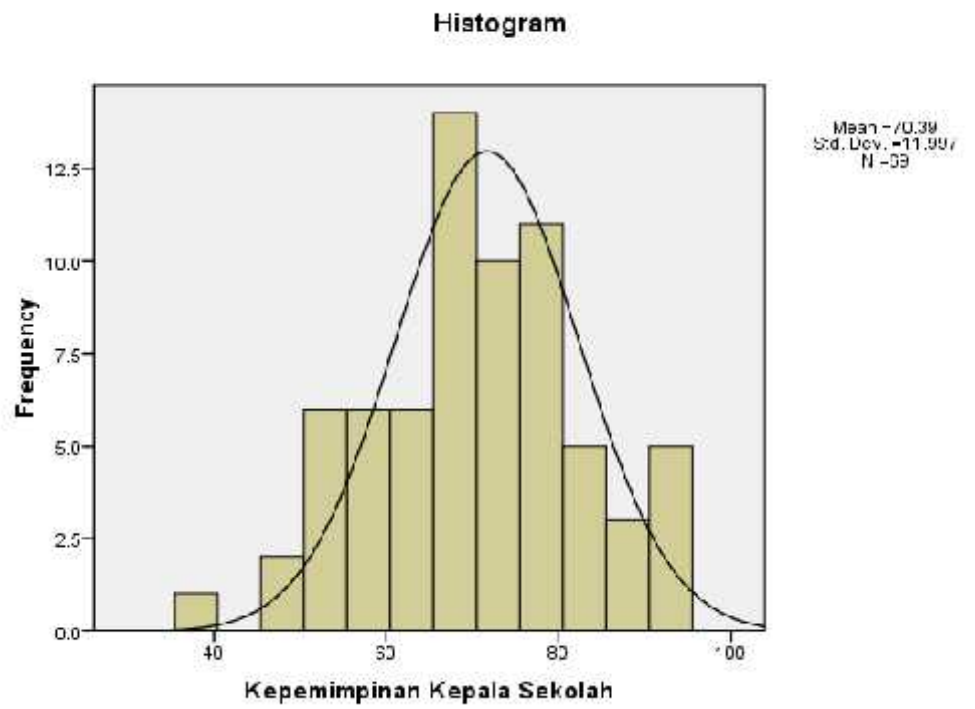
Sumber : Output SPSS Versi 17,00 for Windows

Adapun tabel distribusi Frekuensi variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah sebagai berikut :

Tabel 5.2
Distribusi Frekuensi
Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Interval	Frekuensi	
		Absolut	Relatif
1	38 - 45	1	1,45
2	46 - 53	4	5,80
3	54 - 61	12	17,39
4	62 - 69	15	21,74
5	70 - 77	16	23,19
6	78 - 85	13	18,84
7	86 - 93	8	11,59
Jumlah		69	100

Sumber : Diolah dari data primer



Item Kinerja 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10 % - 30 %	2	2.9	2.9	2.9
	30 % - 50 %	6	8.7	8.7	11.6
	50 % - 70 %	6	8.7	8.7	20.3
	70 % - 80 %	15	21.7	21.7	42.0
	80 % - 100 %	40	58.0	58.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak tingkat persiapan guru dalam menyiapkan rencana pelaksanaan pengajaran (RPP) sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai (KBM) paling tinggi antara 80 % - 100 %. Hal ini berarti tingkat kinerja yang diberikan guru cukup tinggi dalam mempersiapkan perangkat pembelajaran

Item Kinerja 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Mampu	10	14.5	14.5	14.5
	Kurang Mampu	1	1.4	1.4	15.9
	Cukup Mampu	7	10.1	10.1	26.1
	Mampu	25	36.2	36.2	62.3
	Sangat Mampu	26	37.7	37.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Dari data di atas dapat diketahui bahwa tingkat kualitas kemampuan guru dalam menyusun RPP (Rencana Pelaksanaan Pengajaran) yang dikembangkan dari silabus dan kurikulum sekolah yang berlaku 36.2 % mampu dan yang sangat mampu 37.7 %. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan guru dalam mempersiapkan RPP dapat dikatakan sudah baik.

Item Kinerja 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Lengkap	7	10.1	10.1	10.1
Cukup Lengkap	22	31.9	31.9	42.0
Lengkap	16	23.2	23.2	65.2
Sangat Lengkap	24	34.8	34.8	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak tingkat kelengkapan substansi RPP yang terdiri dari : tujuan, materi, metode, kegiatan pembelajaran (tatap muka, penugasan terstruktur, dan kegiatan mandiri tidak berstruktur, eksplorasi, elaborasi dan konfirmasi), sumber belajar dan penilaian hasil belajar sudah lengkap yaitu 23.2 % dan yang sangat lengkap 34.8 %

Item Kinerja 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Sempurna	1	1.4	1.4	1.4
Kurang Sempurna	8	11.6	11.6	13.0
Cukup Sempurna	12	17.4	17.4	30.4
Sempurna	24	34.8	34.8	65.2
Sangat Sempurna	24	34.8	34.8	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak tingkat kesempurnaan RPP yang disusun, berdasarkan prinsip perbedaan individu peserta didik dan menerapkan teknologi, Informasi dan komunikasi sudah sempurna, yaitu 34.8 %. Hanya 1.4 % yang tidak sempurna. Artinya tingkat kesempurnaannya sudah baik

Item Kinerja 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Pernah	2	2.9	2.9	2.9
	Jarang dilakukan	9	13.0	13.0	15.9
	Kadang - Kadang	15	21.7	21.7	37.7
	Sering	14	20.3	20.3	58.0
	Selalu	29	42.0	42.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak dapat diketahui bahwa 42% responden selalu melakukan kegiatan apersepsi dalam pelaksanaan pembukaan pelajaran. Dengan demikian dapat diketahui bahwa responden telah sesuai melaksanakan proses awal dalam pembelajaran

Item Kinerja 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Jelas	3	4.3	4.3	4.3
	Cukup Jelas	16	23.2	23.2	27.5
	Jelas	19	27.5	27.5	55.1
	Sangat Jelas	31	44.9	44.9	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 44.9 % responden sangat jelas menghubungkan antara pendahuluan dengan inti pelajaran dalam proses KBM yang dilaksanakan. Hal ini memberikan gambaran bahwa responden telah mampu mengaitkan antara pembukaan dengan inti pembelajaran.

Item Kinerja 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Perhatian	2	2.9	2.9	2.9
	Kurang Perhatian	4	5.8	5.8	8.7
	Cukup Perhatian	43	62.3	62.3	71.0
	Perhatian	15	21.7	21.7	92.8
	Sangat Perhatian	5	7.2	7.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 62.3 % responden memiliki cukup perhatian terhadap pola interaksi antara guru dengan kelompok, antara guru dengan individu, dan antara murid dengan murid. Hal ini memberikan gambaran bahwa ada interaksi antara guru dan murid telah terbina cukup baik

Item Kinerja 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Bervariasi	3	4.3	4.3	4.3
	Cukup Bervariasi	6	8.7	8.7	13.0
	Bervariasi	24	34.8	34.8	47.8
	Sangat Bervariasi	36	52.2	52.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 52.2 % responden telah mampu melaksanakan metode pembelajaran yang sangat bervariasi. Dengan adanya hal tersebut, maka tujuan pembelajaran akan lebih mudah untuk tercapai.

Item Kinerja 9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30 % - 50 %	2	2.9	2.9	2.9
50 % - 70 %	12	17.4	17.4	20.3
70 % - 80 %	34	49.3	49.3	69.6
80 % - 100 %	21	30.4	30.4	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 49.3 % responden memiliki tingkat kesiapan dalam menyiapkan evaluasi pembelajaran sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai (KBM) antara 70 % - 80 %. Ini berarti setiap guru dapat dinyatakan cukup siap dalam melakukan proses KBM di dalam maupun di luar kelas.

Item Kinerja 10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Berusaha Mengembangkan	2	2.9	2.9	2.9
Kurang Berusaha Mengembangkan	2	2.9	2.9	5.8
Cukup Berusaha Mengembangkan	25	36.2	36.2	42.0
Berusaha Mengembangkan	12	17.4	17.4	59.4
Sangat Berusaha Mengembangkan	28	40.6	40.6	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 40.6 % responden sangat berusaha dalam mengembangkan bakat dan minat anak dalam proses pembelajaran di sekolah. Hal ini mengandung arti bahwa pengembangan bakat dan minat siswa adalah salah satu yang menjadi fokus yang diutamakan.

Item Kinerja 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	2	2.9	2.9	2.9
	Kurang Baik	8	11.6	11.6	14.5
	Cukup Baik	33	47.8	47.8	62.3
	Baik	22	31.9	31.9	94.2
	Sangat Baik	4	5.8	5.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 47.8 % responden memiliki tingkat kemampuan yang cukup baik kegiatan mengakhiri pembelajaran. Sehingga, poin penting yang seharusnya dapat diserap siswa dapat diasumsikan dapat tercapai meskipun belum maksimal

Item Kinerja 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Bervariasi	1	1.4	1.4	1.4
	Cukup Bervariasi	12	17.4	17.4	18.8
	Bervariasi	32	46.4	46.4	65.2
	Sangat Bervariasi	24	34.8	34.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 46.4 % responden mampu menggunakan teknik evaluasi yang bervariasi dalam beberapa aspek, yaitu kognitif, psikomotorik dan afektif. Dengan demikian, penilaian terhadap hasil belajar yang dimiliki siswa dapat dilihat tidak hanya dari aspek kognitif saja.

Item Kinerja 13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup Lengkap	26	37.7	37.7	37.7
Lengkap	29	42.0	42.0	79.7
Sangat Lengkap	14	20.3	20.3	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 42 % responden memiliki administrasi pembelajaran yang lengkap yaitu : perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan tindak lanjut. Sehingga dengan kelengkapan tersebut, maka akan memudahkan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang sesuai dengan kelengkapannya tersebut.

Item Kinerja 14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Mengembangkan	1	1.4	1.4	1.4
Cukup Mengembangkan	6	8.7	8.7	10.1
Mengembangkan	12	17.4	17.4	27.5
Sangat Mengembangkan	50	72.5	72.5	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 72.5 % responden sangat mengembangkan bahan ajar dalam bentuk cetakan (hand out, modul, LKS). Sehingga dengan adanya bahan ajar tersebut maka peserta didik akan lebih mudah untuk menyerap tujuan dari pembelajaran tidak hanya dari 1 (satu) bentuk saja, melainkan banyak bentuk yang dapat mereka gunakan.

Item Kinerja 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Berusaha Mengembangkan	4	5.8	5.8	5.8
	Cukup Berusaha Mengembangkan	15	21.7	21.7	27.5
	Berusaha Mengembangkan	26	37.7	37.7	65.2
	Sangat Berusaha Mengembangkan	24	34.8	34.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 37.7 % responden memiliki usaha mengembangkan bahan ajar dalam bentuk audio, visual dan audio visual. Sehingga dengan adanya bahan ajar yang cukup bervariasi tersebut peserta didik dapat memilih mana bahan ajar yang cocok bagi peserta didik itu sendiri.

Item Kinerja 16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Sesuai	4	5.8	5.8	5.8
	Kurang Sesuai	3	4.3	4.3	10.1
	Cukup Sesuai	10	14.5	14.5	24.6
	Sesuai	16	23.2	23.2	47.8
	Sangat Sesuai	36	52.2	52.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 52.2 % responden telah melaksanakan proses KBM yang sangat sesuai dengan karakteristik siswa. Dengan demikian, pembentukan karakter siswa akan lebih mudah untuk dilakukan.

Item Kinerja 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Mempertimbangkan	2	2.9	2.9	2.9
	Cukup Mempertimbangkan	10	14.5	14.5	17.4
	Mempertimbangkan	24	34.8	34.8	52.2
	Sangat Mempertimbangkan	33	47.8	47.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 47.8 % responden sangat mempertimbangkan antara jumlah maksimal peserta didik perkelas, dan beban mengajar maksimal pendidik, rasio buku, dan rasio jumlah peserta didik dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Sehingga dengan adanya pertimbangan tersebut akan membuat situasi dan lingkungan belajar lebih nyaman

Item Kinerja 18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Sesuai	2	2.9	2.9	2.9
	Cukup Sesuai	10	14.5	14.5	17.4
	Sesuai	28	40.6	40.6	58.0
	Sangat Sesuai	29	42.0	42.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 42 % responden sangat sesuai dalam melaksanakan proses pembelajaran antara program pengajaran dengan kalender akademik yang berlaku secara intensif yang dipantau melalui supervisi, evaluasi, pelaporan dan pengambilan langkah tindak lanjut yang diperlukan. Sehingga hal ini menunjukkan adanya kinerja baik yang ditunjukkan oleh para guru

Item Kinerja 19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Lengkap	2	2.9	2.9	2.9
Kurang Lengkap	3	4.3	4.3	7.2
Cukup Lengkap	15	21.7	21.7	29.0
Lengkap	21	30.4	30.4	59.4
Sangat Lengkap	28	40.6	40.6	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 40.6 % responden memiliki jadwal pemanfaatan media dan sarana belajar seperti perpustakaan sekolah yang sangat lengkap. Ini berarti para guru akan memiliki kenyamanan dalam menggunakan fasilitas dan sarana belajar tersebut tanpa harus berbenturan dengan guru yang lain

Item Kinerja 20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Pernah	1	1.4	1.4	1.4
Jarang dilakukan	4	5.8	5.8	7.2
Kadang - Kadang	16	23.2	23.2	30.4
Sering	30	43.5	43.5	73.9
Selalu	18	26.1	26.1	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 43.5 % responden memiliki frekuensi pelaksanaan program remedial yang sering dalam satu semester. Sehingga dengan adanya program remedial tersebut akan memudahkan siswa untuk memperbaiki nilai-nilai yang dianggap kurang dan sesuai dengan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM)

Item Kinerja 21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Pernah	2	2.9	2.9	2.9
Jarang dilakukan	5	7.2	7.2	10.1
Kadang - Kadang	19	27.5	27.5	37.7
Sering	31	44.9	44.9	82.6
Selalu	12	17.4	17.4	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 44.9 % responden sering melaksanakan PBM dengan menggunakan bahan ajar yang berbasis TIK, multi media, CD interaktif dan Computer Based. Sehingga para siswa akan lebih kreatif saat guru menggunakan bahan ajar yang sering bervariasi tersebut

Item Kinerja 22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Mampu	1	1.4	1.4	1.4
Kurang Mampu	7	10.1	10.1	11.6
Cukup Mampu	26	37.7	37.7	49.3
Mampu	22	31.9	31.9	81.2
Sangat Mampu	13	18.8	18.8	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 37.7 % responden cukup mampu dalam menggunakan berbagai metoda pembelajaran yang sesuai dengan materi dan karakteristik peserta didik. Ini berarti bahwa berdasarkan hal tersebut, maka ketercapaian tujuan dari pembelajaran akan lebih mudah untuk dicapai.

Item Kinerja 23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Terbiasa	2	2.9	2.9	2.9
Kurang Terbiasa	4	5.8	5.8	8.7
Cukup Terbiasa	17	24.6	24.6	33.3
Terbiasa	39	56.5	56.5	89.9
Sangat Terbiasa	7	10.1	10.1	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 56.5 % responden telah terbiasa menyusun administrasi secara teratur. Sehingga hal ini dapat menggambarkan sebuah kinerja baik yang ditunjukkan oleh para responden

Item Kinerja 24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Baik	3	4.3	4.3	4.3
Kurang Baik	6	8.7	8.7	13.0
Cukup Baik	17	24.6	24.6	37.7
Baik	25	36.2	36.2	73.9
Sangat Baik	18	26.1	26.1	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 36.2 % responden memiliki kebiasaan yang baik dalam melaksanakan proses pembelajaran berbasis TIK. Dengan demikian, pembiasaan tersebut dapat mendorong siswa untuk mengikuti proses pembelajaran yang *up to date* dengan situasi yang tengah terjadi

Item Kinerja 25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Mendorong	5	7.2	7.2	7.2
	Cukup Mendorong	12	17.4	17.4	24.6
	Mendorong	17	24.6	24.6	49.3
	Sangat Mendorong	35	50.7	50.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 50.7 % responden sangat mendorong terhadap kualitas penerapan aspek keteladanan dalam setiap proses pembelajaran dilakukan oleh seluruh pendidik. Sehingga hal ini dapat menjadi modal dasar bagi guru untuk memberikan contoh karakter yang baik terhadap seluruh peserta didik yang dibinanya.

Item Kinerja 26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Sempurna	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang Sempurna	5	7.2	7.2	8.7
	Cukup Sempurna	31	44.9	44.9	53.6
	Sempurna	21	30.4	30.4	84.1
	Sangat Sempurna	11	15.9	15.9	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 44.9 % responden cukup sempurna dalam mendorong prakarsa, kreatifitas dan kemandirian sesuai dengan bakat minat dan perkembangan peserta didik

Item Kinerja 27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Siap	1	1.4	1.4	1.4
Kurang Siap	8	11.6	11.6	13.0
Cukup Siap	23	33.3	33.3	46.4
Siap	24	34.8	34.8	81.2
Sangat Siap	13	18.8	18.8	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 34.8 % responden siap untuk melakukan proses pembelajaran bila ditinjau dari suasana pembelajaran yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang dan memotivasi peserta didik untuk aktif.

Item Kinerja 28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Bersedia	1	1.4	1.4	1.4
Kurang Bersedia	1	1.4	1.4	2.9
Cukup Bersedia	7	10.1	10.1	13.0
Bersedia	17	24.6	24.6	37.7
Sangat Bersedia	43	62.3	62.3	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 62.3 % responden sangat bersedia untuk mengevaluasi dan menilai hasil belajar. Dengan hal tersebut, maka semua hasil belajar siswa dapat dinilai secara baik dan diharapkan dapat mengukur nilai akhir yang didapatkan siswa sesuai dengan apa yang diperoleh siswa itu sendiri.

Item Kinerja 29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Terbuka	1	1.4	1.4	1.4
Cukup Terbuka	21	30.4	30.4	31.9
Terbuka	26	37.7	37.7	69.6
Sangat Terbuka	21	30.4	30.4	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan data di atas, sebanyak 37.7 % responden memiliki keterbukaan dalam menyediakan waktu untuk konsultasi mata pelajaran, mengkomunikasikan dan mendiskusikan serta mencari solusi dari kesulitan dan kendala yang dihadapi peserta didik

Adapun deskripsi data berdasarkan ukuran pemusatan dan penyebaran datanya adalah sebagai berikut :

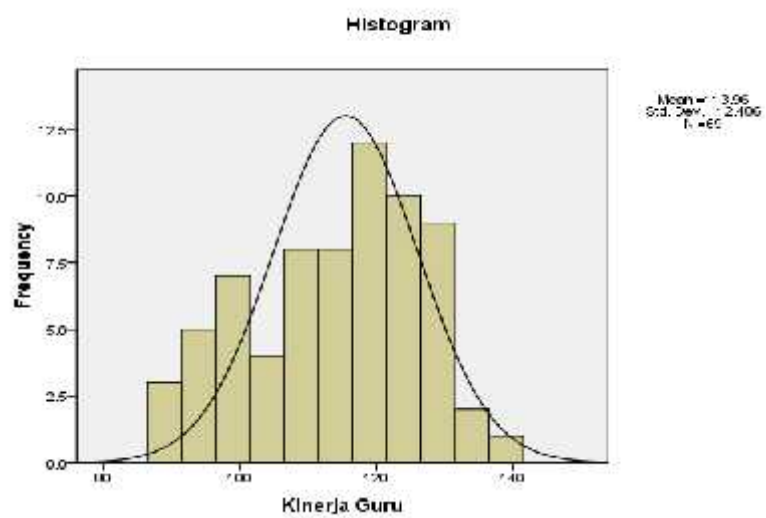
Tabel 5.3
Deskripsi Data
Variabel Kinerja Guru

Statistics		
Kinerja Guru		
N	Valid	69
	Missing	0
	Mean	113.96
	Median	115.00
	Mode	117
	Std. Deviation	12.486
	Variance	155.895
	Range	50
	Minimum	89
	Maximum	139
	Sum	7863

Sumber : Output SPSS Versi 17,00 for Windows

Adapun tabel distribusi Frekuensi variabel Kinerja Guru adalah sebagai berikut :

No	Interval	Frekuensi	
		Absolut	Relatif
1	89 - 96	8	11,59
2	97 - 104	9	13,04
3	105 - 112	12	17,39
4	113 - 120	16	23,19
5	121 - 128	17	24,64
6	129 - 136	6	8,70
7	137 - 144	1	1,45
	Jumlah	69	100



5.2. Pengujian Instrumen Penelitian

Sebelum dilakukan penelitian dengan menggunakan instrumen penelitian, maka instrumen tersebut harus diuji terlebih dahulu validitasnya (kesahihan) dan mengetahui reliabilitas (keandalan) butir instrumen yang digunakan dalam penelitian. Untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen tersebut dilakukan dengan melibatkan 30 (tiga puluh) orang responden

Untuk validitas butir dilakukan dengan analisis korelasi *Product Moment* antara skor tiap butir dengan skor total. Sedangkan reliabilitas instrumen dihitung dengan menggunakan *Aplha Cronbach* untuk mengetahui konsistensi internal instrumen tersebut. Kedua ujicoba tersebut dilakukan dengan menggunakan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS) 17.0 for windows*.

5.1.1. Uji Validitas Instrumen

Validitas instrumen diuji dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir soal dengan skor total (r_h) melalui teknik korelasi *product moment (pearson)*. Analisis dilakukan terhadap semua butir instrumen. Kriteria pengujian ditetapkan dengan cara membandingkan r_h berdasarkan hasil perhitungan lebih besar dengan r_t ($r_h > r_t$), maka instrumen dianggap valid. Sebaliknya jika r_h lebih kecil dari r_t ($r_h < r_t$), maka butir instrumen dianggap tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk keperluan penelitian.

Adapun hasil uji validitas instrumen terdiri dari :

- a. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan 20 butir Pernyataan. Dari analisis tersebut seluruh butir instrumen dinyatakan valid
- b. Variabel Kinerja guru dengan 31 butir Pernyataan. Dari analisis tersebut 29 butir yang valid dan 2 butir yang tidak valid.

5.1.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksud untuk melihat konsistensi jawaban yang diberikan pada responden dan dianalisis dengan menggunakan *Alpha Cronbach*. Cara ini dipilih karena dianggap sesuai dengan instrumen yang disusun instrumen disusun dengan menggali pengalaman dan penilaian responden sehingga seluruh butir dianggap mengukur konsep yang sama.

Adapun hasil Koefisien reliabilitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

- a. Variabel kepemimpinan kepala sekolah memiliki besaran koefisien reliabilitas sebesar $r_h = 0,968$
- b. Variabel kinerja guru memiliki besaran koefisien reliabilitas sebesar $r_h = 0,931$

5.3. Analisis Data

5.3.1. Pengujian Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas

Pengujian suatu data dalam penelitian sangat penting. Hal ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana kenormalan suatu data tersebar. Uji normalitas tersebut dilakukan dengan menggunakan uji liliefors yang dianalisis dengan menggunakan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS) 17.0 for windows*.

Adapun hasil uji normalitas dari variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 5.5
Hasil Uji Normalitas

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Kinerja Guru	.089	69	.200*	.967	69	.062

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Output SPSS Versi 17,00 for Windows

Berdasarkan out put di atas, pada kolom signifikansi (Sig.) adalah 0,200 dengan tarap signifikansi uji adalah $\alpha = 0.05$. Karena signifikansi yang diperoleh $(0,200) > \alpha (0.05)$, maka dapat disimpulkan bahwa sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal

b. Uji Homogenitas

Pengujian homogenitas dilakukan guna mengetahui bahwa sebaran data setiap variabel bersifat homogen. Uji homogenitas tersebut dilakukan dengan menggunakan uji Levene yang dianalisis dengan menggunakan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS) 17.0* for windows.

Adapun hasil uji homogenitas adalah sebagai berikut:

Tabel 5.5
Hasil Uji Homogenitas

Test of Homogeneity of Variances

Kinerja Guru

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.186	21	35	.070

Sumber : Output SPSS Versi 17,00 for Windows

Berdasarkan data di atas, ternyata diperoleh signifikansi sebesar 0,070 dengan taraf signifikansi uji adalah $\alpha = 0.05$. Karena signifikansi yang diperoleh $(0,070) > \alpha (0.05)$, maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian di atas homogen

5.3.2. Pengujian Hipotesis

Penelitian ini mengajukan 2 (dua) buah perumusan masalah, yaitu :
(1) Adakah pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SD Negeri di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu?, (2) Seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu? Kedua perumusan masalah ini diuji dengan teknik regresi dan

korelasi. Perumusan pertama diuji dengan teknik analisis regresi dan korelasi sederhana, sedangkan yang kedua dilakukan dengan mengkuadratkan koefisien korelasi yang terjadi. Masing-masing pengujian tersebut akan diuraikan secara rinci di bawah ini.

a. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SD Negeri di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu

1. Uji Signifikansi dan linearitas Persamaan Regresi

Dari hasil analisis regresi linear sederhana terhadap pasangan data Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X) terhadap variabel Kinerja Guru (Y) diperoleh koefisien arah regresi sebagai berikut :

Tabel 5.6
Arah Persamaan Regresi

Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	50.443	4.524	
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.902	.063	.867

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Output SPSS Versi 17,00 for Windows

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa koefisien arah b sebesar 0.902 dan nilai konstanta sebesar 50.443. Dengan demikian bentuk pengaruh antara variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X) terhadap variabel Kinerja Guru (Y) memiliki persamaan regresi : $\hat{Y} = 50.443 + 0.902X$

Selanjutnya dilakukan uji signifikansi dan uji linearitas regresi Kepemimpinan Kepala Sekolah (X) terhadap variabel Kinerja Guru (Y) dengan menggunakan Analisis Variansi (ANOVA). Adapun hasil perhitungan adalah sebagai berikut:

Tabel 5.7
Analisis Variansi (ANOVA)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7967.352	1	7967.352	202.699	.000 ^a
	Residual	2633.518	67	39.306		
	Total	10600.870	68			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Kepala Sekolah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

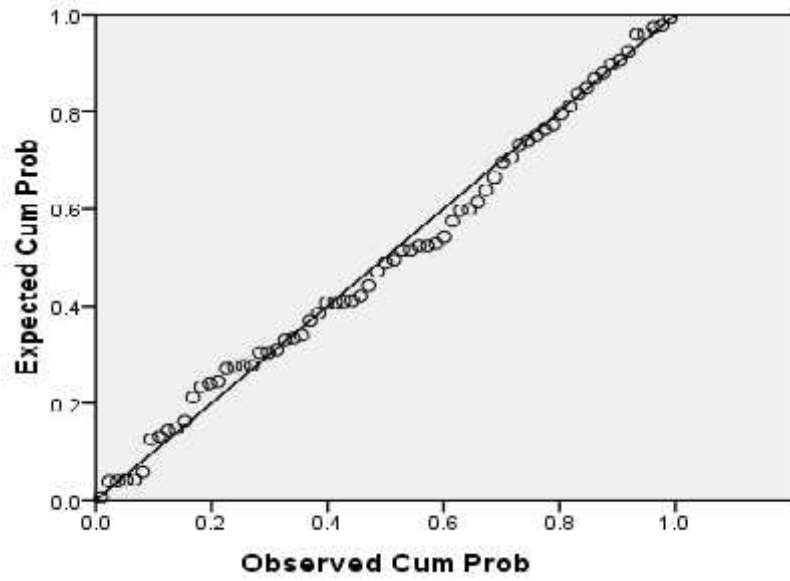
Sumber : Output SPSS Versi 17,00 for Windows

Berdasarkan hasil perhitungan uji signifikansi dan uji linearitas regresi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengaruh Kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja Guru signifikan dan linear. Hal ini dibuktikan karena F hitung $202.699 > \alpha$ (0.05)

Selanjutnya, persamaan regresi $\hat{Y} = 50.443 + 0.902X$. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu skor Kepemimpinan Kepala Sekolah (X) dapat menyebabkan kenaikan skor Kinerja Guru (Y) sebesar 0.902 pada konstanta 50.443. Adapun persamaan regresi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Guru



Tabel 5.8
Korelasi Kepemimpinan Kepala Sekolah
terhadap Kinerja guru

		Kepemimpinan Kepala Sekolah	Kinerja Guru
Kepemimpinan Kepala Sekolah	Pearson Correlation	1	.867**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	69	69
Kinerja Guru	Pearson Correlation	.867**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Output SPSS Versi 17,00 for Windows

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa koefisien korelasi r (r_{yx}) sebesar 0.867. Artinya korelasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sangat kuat. Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi koefisien korelasi r yang telah diperoleh, dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi dengan uji t , seperti dalam tabel di bawah ini :

Tabel 5.9
Uji Signifikansi Korelasi

Coefficients ^a			
Model		t	Sig.
1	(Constant)	11.149	.000
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	14.237	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Output SPSS Versi 17,00 for Windows

Dari hasil uji t di atas diperoleh perbandingan nilai t hitung $14.237 > t_{\text{tabel}} (\alpha 0.05) 1.68$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya koefisien korelasi r_{yx} signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah (X) terhadap Kinerja Guru (Y). Dengan demikian, semakin baik Kepemimpinan kepala sekolah, maka akan semakin meningkat kinerja Guru

b. Besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu

Besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu dapat diketahui dengan mengkuadratkan hasil korelasi yang terjadi seperti pada tabel berikut :

Tabel 5.10

Koefisien Determinasi

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.867 ^a	.752	.748	6.269

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Kepala Sekolah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Output SPSS Versi 17,00 for Windows

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SD Negeri di Lingkungan UPTD Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu adalah 0.752 atau 75.2 %.

Siagian S.P. (2002:20) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu inti dari manajemen, karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber-sumber daya alam lainnya. Ini diperkuat James E. Neal J.R.Junior, *Guide to performance Appraisals*, (2003:14) mengemukakan bahwa kinerja mengajar guru sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran kepala sekolahnya. Kualitas sumber daya manusia tidak terlepas dari peranan seorang pemimpin yang mampu mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan, mengenali dan mengoptimalkan pendayagunaan potensi atau keunggulan setiap pegawai, serta mampu membangun dan meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga pegawai dapat melakukan tugasnya dengan semangat dan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Demikian juga Kepala sekolah SD Negeri yang ada di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang kabupaten Indramayu yang membawahi guru-guru SD agar dapat memanfaatkan potensi/kemampuan guru untuk dapat digunakan semaksimal mungkin serta mampu menutupi kelemahan dengan cara mencari solusi dalam menyelesaikan masalah yang terjadi. Gibson, Ivansevich dan Donnely (1997:4) mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan fungsi dan tugasnya dalam suatu organisasi. Realisasinya

adalah kesediaan guru dan staf untuk melakukan tugas yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan tujuan organisasi.

Setelah melihat persepsi responden/guru terhadap kepemimpinan Kepala sekolah yang ada di Lingkungan UPTD Pendidikan ini termasuk cukup baik, maka dapat disimpulkan pimpinan yang ada saat ini masih belum mampu mengimplementasikan fungsi dan tugas kepemimpinan dengan baik karenanya harus terus diupayakan perubahan perilaku pemimpin yang dapat meningkatkan kinerja guru. Bila dilihat dari hasil analisis regresi linier yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru dan pengaruhnya adalah positif, artinya semakin baik kepemimpinan kepala sekolah yang ada, maka akan mengakibatkan kinerja guru semakin baik pula.

5.4.Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui analisis data yang telah dilakukan, dalam bagian ini disajikan pembahasan terhadap hasil-hasil penelitian tersebut, yaitu sebagai berikut :

1.Kinerja guru

Secara umum kinerja guru SD Negeri di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu cukup baik, ini mengindikasikan bahwa guru-guru SD Negeri yang ada di Lingkungan UPTD Pendidikan kecamatan Sukagumiwang cukup mampu dalam : (a) menyusun perencanaan pembelajaran yang meliputi Prosentase kesiapan dalam menyusun RPP, Kualitas kemampuan dalam menyusun RPP, Kelengkapan substansi RPP, Kesesuaian RPP dengan kondisi siswa dan teknologi pembelajaran, Keteraturan

administrasi guru; (b) Kemampuan dalam melaksanakan pengajaran yang meliputi Frekuensi apersepsi, keterpaduan dalam proses KBM, perhatian terhadap interaksi dalam KBM, Variasi metode pembelajaran, Kemampuan mengakhiri pembelajaran, Usaha mengembangkan bahan ajar cetak, usaha mengembangkan bahan ajar audio dan visual, kemampuan mempertimbangkan beban mengajar, Kesesuaian KBM dengan kalender akademik, Frekuensi program remedial, pelaksanaan KBM dengan menggunakan teknologi komputer, Kemampuan menggunakan metode pembelajaran, Pembiasaan pembelajaran berbahasa inggris; (c) Kemampuan membina hubungan antar pribadi yang meliputi Usaha dalam mengembangkan minat dan bakat siswa, Kesesuaian KBM dengan karakteristik siswa, Kualitas penerapan keteladanan, Kemampuan untuk mendorong prakarsa dan kreativitas siswa, Kesempurnaan KBM dengan pembelajaran yang aktif, kreatif, Kesiapan waktu untuk berkonsultasi dengan siswa, Keterbukaan dalam menerima kritik dan saran; (d) Kemampuan melaksanakan penilaian yang meliputi Presentase penyiapan alat evaluasi, Variasi dan teknik dalam melakukan evaluasi, Kelengkapan persyaratan pembelajaran, Frekuensi pelaksanaan program remedial, Kesiapan waktu evaluasi.

Menurut Piet A. Sahertian dalam Kusmianto (1997:49) bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugas seperti : (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa.

Untuk memenuhi itu semua diperlukan adanya upaya secara terpadu, terprogram dan sistematis untuk meningkatkan kinerja guru. Hal ini dapat ditingkatkan

melalui kegiatan MGMP, In House Training, Workshop, dan lain-lain. Kepala sekolah perlu mengikutsertakan para guru dalam kegiatan tersebut.

2. Kepemimpinan Kepala sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru SD Negeri yang ada di Lingkungan UPTD Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu cukup memadai. Ini berarti para kepala sekolah cukup memiliki kemampuan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan sumber-sumber daya pendidikan guna mencapai peningkatan prestasi kerja, sehingga dengan kemampuan tersebut akan lebih mendorong terlaksananya penyelenggaraan pendidikan di sekolah dengan baik.

Hasil penelitian diatas membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri di Lingkungan UPTD Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu adalah 0.752 atau 75.2 %. Ini berarti jika kepemimpinan kepala sekolah baik dapat menaikkan tingkat kinerja guru SD Negeri yang ada di Lingkungan UPTD Pendidikan Kecamatan Sukagumiwang. Baik tidaknya kepemimpinan kepala sekolah dapat menentukan baik tidaknya kinerja guru. Kepala sekolah harus dapat mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa untuk bekerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ditjen Dikmenum (2002:16) mengemukakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola sekolah. Menurut

Koontz dan Donnel (1994:74) mengatakan bahwa kemampuan yang dimaksud terdiri atas empat unsure, yaitu otoritas atau kekuatan pemimpin, kemampuan dalam menyatupadukan sumber daya manusia yang dimiliki, kemampuan mengembangkan iklim kerja sehingga membangkitkan motivasi dan kemampuan dalam mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan yang tepat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, akan meningkatkan kinerja guru, dan sebaliknya jika kepemimpinan kepala sekolah kurang baik, maka tingkat kinerja guru akan rendah.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dari pembahasan dan uraian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Kinerja Guru dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan yang dibawakan oleh kepala sekolah maka semakin tinggi kinerja guru, sebaliknya semakin kurangnya kepemimpinan seorang kepala sekolah, maka kinerja Guru tersebut juga akan menurun. Simpulan ini didasarkan pada hasil penelitian, dimana terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja Guru. Hal ini dibuktikan dengan adanya hasil observasi peneliti yang menemukan banyaknya guru yang dalam proses pembelajaran di kelas tidak pernah mengacu pada RPP dan pengajaran hanya bersifat ceramah dan jarang sekali melibatkan partisipasi aktif siswa. Juga diperkuat dengan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah yang mengatakan Kepala sekolah jarang sekali melakukan supervisi kelas yang merupakan tugas kepala sekolah. Kepala sekolah cenderung menyerahkan tanggung jawab pembinaan pengajaran kepada pengawas. Kepala sekolah mempercayakan sepenuhnya proses pengajaran kepada guru, karena menganggap guru sudah berpengalaman. Kepala sekolah hanya melaksanakan tugas manajerial saja. Dalam aktivitas pengajaran dan kegiatan di sekolah kepala sekolah kurang bisa menjadi model bagi guru dan staf lainnya.. Besar pengaruh atau kontribusi variabel

Kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja Guru sangat ditentukan dari bagaimana kepala sekolah selaku pemimpin dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya secara baik serta dapat mempengaruhi perilaku guru agar bekerja secara professional dan dapat mewujudkan tujuan pendidikan pada umumnya.

5.2. Saran

Sesuai dengan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan sebagai akhir dari penulisan tesis ini, penulis merumuskan beberapa saran yang merupakan implikasi lebih lanjut untuk meningkatkan Kinerja Guru di di SD Negeri di Lingkungan UPTD Kecamatan Sukagumiwang Kabupaten Indramayu.

1. Kepala sekolah

- a. Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja seorang guru. Untuk itu disarankan agar kepala sekolah dapat menerapkan kepemimpinan yang baik di sekolah yang dipimpinnya. Hal ini dapat dimulai dengan memberikan keteladanan serta lebih melibatkan dan memberi keleluasaan guru dalam melaksanakan berbagai aktifitas pendidikan dan pengajaran dalam melaksanakan kepemimpinannya disarankan agar kepala sekolah dapat mengimplementasikan pola kepemimpinan yang mengikuti manajemen berbasis sekolah secara baik. Hal ini dapat dilakukan dengan bersikap secara bijak dalam memberikan tugas atau menyelesaikan permasalahan yang dihadapi sekolahnya dengan

mempertimbangkan kondisi psikologi setiap guru/pegawai yang dihadapinya. Dengan kata lain, pembagian tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing guru harus dilakukan secara terencana dan terarah serta dilakukan proses supervisi dan evaluasi secara berkala

2. UPTD Dinas Pendidikan

- a. Kepala UPTD dinas Pendidikan hendaknya membimbing dan mengarahkan para kepala sekolah untuk mengembangkan kepemimpinan demokratis, partisipatif dan transformasional dengan cara melaksanakan kegiatan pelatihan kepemimpinan bagi kepala sekolah. Dalam usaha perbaikan kualitas kependidikan di wilayahnya, kepala UPTD dinas Pendidikan juga tidak sungkan untuk memberikan sebuah penghargaan kepada setiap kepala sekolah yang telah berhasil meningkatkan kualitas kepemimpinannya.

INSTRUMEN PENELITIAN
KUESIONER
PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA GURU

I. Pengantar

1. Angket ini diedarkan kepada bapak/ibu dengan maksud untuk mendapatkan informasi sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan sebagai tugas akhir program Pascasarjana (S2) Ilmu Administrasi Universitas Indonesia Informasi yang bapak/ibu berikan sangat membantu kami dalam mendapatkan data.
2. Informasi yang diperoleh dari bapak/ibu sangat berguna bagi kami, karena akan kami olah menjadi informasi yang bermakna dalam menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.
3. Data yang kami dapatkan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian sebagai tugas akhir perkuliahan, sehingga tidak berhubungan dengan penilaian kondite bapak/ibu, sehingga tidak perlu ragu untuk mengisi angket ini.
4. Partisipasi anda memberikan informasi dengan sebenarnya sangat kami harapkan.
5. Atas kesediaan bapak/ibu mengisi angket ini, saya sampaikan terima kasih.

II. Petunjuk Pengisian

1. Sebelum mengisi pertanyaan berikut, kami mohon kesediaan anda untuk membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian ini.
2. Setiap pernyataan diisi seluruhnya dan dijawab secara individual.
3. Setiap pertanyaan pilihlah salah satu jawaban yang paling sesuai dengan keadaan anda, lalu lingkari/beri tanda V pada jawaban yang paling tepat menurut bapak dan ibu .

III. DATA RESPONDEN

1. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
2. Pendidikan Terakhir : (1) SLTA (2) D1/D2 (3) D3
(4) S-1 (5) S-2 (6) S-3
3. Golongan ruang :
4. Jabatan :
5. Instansi :

IV. Daftar Pernyataan

Alat instrumen menggunakan skala pengukuran : Rating Scale, yaitu data yang diperoleh semuanya adalah data kualitatif yang kemudian dikuantitatifkan, tetapi dengan rating- scale data mentah yang diperoleh berupa angka kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif

Pilihlah dengan memberi tanda (V) pada jawaban yang paling tepat menurut ibu dan bapak dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya!

Adapun bobot penilaian :

A = 5

B = 4

C = 3

D = 2

E = 1

Kinerja		
No	Pertanyaan	Interval jawaban
1	<p>Berapa persenkan tingkat persiapan ibu dan bapak dalam menyiapkan rencana pelaksanaan pengajaran (RPP) sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai (KBM)?</p> <p>A. 80% - 100%</p> <p>B. 70% - 80%</p> <p>C. 50%- 70 %</p> <p>D. 30% - 50%</p> <p>E. 10%- 30%</p>	5 4 3 2 1
2	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas kemampuan bapak/ibu dalam menyusun RPP (Rencana Pelaksanaan Pengajaran) yang dikembangkan dari silabus dan kurikulum sekolah yang berlaku ?</p> <p>A. Sangat mampu</p> <p>B. Mampu</p> <p>C. Cukup mampu</p> <p>D. Kurang mampu</p> <p>E. Tidak mampu</p>	5 4 3 2 1
3	<p>Bagaimanakah tingkat kelengkapan substansi RPP yang bapak/ ibu buat,bila ditinjau dari cakupan : tujuan, materi, metode, kegiatan pembelajaran (tatap muka,penugasan terstruktur, dan kegiatan mandiri tidak berstruktur,eksplorasi, elaborasi dan konfirmasi), sumber belajar dan penilaian hasil belajar ?</p>	5 4 3 2 1

	<p>A. Sangat lengkap</p> <p>B. Lengkap</p> <p>C. Cukup lengkap</p> <p>D. Kurang lengkap</p> <p>E. Tidak lengkap</p>	
4	<p>Bagaimanakah tingkat kesempurnaan RPP yang bapak/ibu susun, berdasarkan prinsip perbedaan individu peserta didik dan menerapkan teknologi, Informasi dan komunikasi?</p> <p>A. Sangat sempurna</p> <p>B. Sempurna</p> <p>C. Cukup sempurna</p> <p>D. Kurang sempurna</p> <p>E. Tidak sempurna</p>	5 4 3 2 1
5	<p>Bagaimanakah frekuensi kegiatan apersepsi yang dilakukan dalam pelaksanaan pembukaan pelajaran ?</p> <p>A. Selalu</p> <p>B. Sering</p> <p>C. Kadang-kadang</p> <p>D. Jarang dilakukan</p> <p>E. Tidak pernah</p>	5 4 3 2 1
6	<p>Bagaimanakah kejelasan hubungan antara pendahuluan dengan inti pelajaran dalam proses KBM yang bapak/ibu laksanakan?</p> <p>A. Sangat jelas</p> <p>B. Jelas</p> <p>C. Cukup jelas</p>	5 4 3 2 1

	D. Kurang jelas E. Tidak jelas	
7	<p>Bagaimanakah tingkat perhatian bapak/ibu terhadap pola interaksi antara guru dengan kelompok , antara guru dengan individu, dan antara murid dengan murid?</p> <p>A. Sangat perhatian B. Perhatian C. Cukup perhatian D. Kurang perhatian E. Tidak perhatian</p>	5 4 3 2 1
8	<p>Sejauh mana tingkat variasi metoda pembelajaran yang bapak/ibu lakukan untuk memudahkan tercapainya tujuan pembelajaran?</p> <p>A. Sangat bervariasi B. Bervariasi C. Cukup bervariasi D. Kurang bervariasi E. Tidak bervariasi (monoton)</p>	5 4 3 2 1
9	<p>Berapa persenkan tingkat persiapan ibu dan bapak dalam menyiapkan alat evaluasi kegiatan belajar (KBM)?</p> <p>A. 80% - 100% B. 70% - 80% C. 50%- 70 % D. 30% - 50% E. 10%- 30%</p>	5 4 3 2 1

10	<p>Bagaimanakah tingkat usaha yang bapak/ibu lakukan dalam mengembangkan bakat dan minat anak dalam proses pembelajaran di sekolah?</p> <p>A. Sangat berusaha mengembangkan</p> <p>B. Berusaha mengembangkan</p> <p>C. Cukup berusaha mengembangkan</p> <p>D. Kurang berusaha</p> <p>E. Tidak berusaha mengembangkan</p>	5 4 3 2 1
11	<p>Bagaimanakah tingkat kemampuan yang bapak/ibu miliki dalam kegiatan mengakhiri pembelajaran ?</p> <p>A. Sangat baik</p> <p>B. Baik</p> <p>C. Cukup baik</p> <p>D. Kurang baik</p> <p>E. Tidak baik</p>	5 4 3 2 1
12	<p>Bagaimanakah tingkat variasi teknik yang dimiliki bapak/ibu dalam melakukan evaluasi beberapa aspek, yaitu kognitif, psikomotorik dan afektif ?</p> <p>A. Sangat bervariasi</p> <p>B. Bervariasi</p> <p>C. Cukup bervariasi</p> <p>D. Kurang bervariasi</p> <p>E. Tidak bervariasi</p>	5 4 3 2 1

13	<p>Bagaimanakah tingkat kelengkapan yang dipersiapkan bapak/ ibu untuk menerapkan 4 (empat) persyaratan pembelajaran yaitu : perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan tindak lanjut?</p> <p>A. Sangat lengkap B. Lengkap C. Cukup lengkap D. Kurang lengkap E. Tidak lengkap</p>	5 4 3 2 1
14	<p>Sejauh mana usaha yang bapak/ibu lakukan dalam mengembangkan bahan ajar dalam bentuk cetakan (hand out, modul, LKS)?</p> <p>A. Sangat mengembangkan B. Mengembangkan C. Cukup mengembangkan D. Kurang mengembangkan E. Tidak mengembangkan</p>	5 4 3 2 1
15	<p>Sejauh mana usaha yang bapak/ ibu lakukan untuk mengembangkan bahan ajar dalam bentuk audio, visual dan audio visual?</p> <p>A. Sangat berusaha mengembangkan B. Berusaha mengembangkan C. Cukup berusaha mengembangkan D. Kurang berusaha mengembangkan E. Tidak berusaha mengembangkan</p>	5 4 3 2 1

16	<p>Bagaimanakah tingkat kesesuaian yang bapak/ibu laksanakan antara proses KBM dengan karakteristik siswa?</p> <p>A. Sangat sesuai</p> <p>B. Sesuai</p> <p>C. Cukup sesuai</p> <p>D. Kurang sesuai</p> <p>E. Tidak sesuai</p>	5 4 3 2 1
17	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas pertimbangan yang bapak /ibu lakukan antara jumlah maksimal peserta didik perkelas, dan beban mengajar maksimal pendidik, rasio buku, dan rasio jumlah peserta didik dalam pelaksanaan proses pembelajaran?</p> <p>A. Sangat mempertimbangkan</p> <p>B. Mempertimbangkan</p> <p>C. Cukup mempertimbangkan</p> <p>D. Kurang mempertimbangkan</p> <p>E. Tidak mempertimbangkan</p>	5 4 3 2 1
18	<p>Bagaimanakah tingkat kesesuaian dari pelaksanaan proses pembelajaran yang bapak /ibu lakukan antara program pengajaran dengan kalender akademik yang berlaku secara intensif yang dipantau melalui supervisi , evaluasi, pelaporan dan pengambilan langkah tindak lanjut yang diperlukan?</p> <p>A. Sangat sesuai</p>	5 4 3 2 1

	<p>B. Sesuai</p> <p>C. Cukup sesuai</p> <p>D. Kurang sesuai</p> <p>E. Tidak sesuai</p>	
19	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas kelengkapan jadwal pemanfaatan media dan sarana belajar seperti perpustakaan sekolah yang bapak/ibu susun?</p> <p>A. Sangat lengkap</p> <p>B. Lengkap</p> <p>C. Cukup lengkap</p> <p>D. Kurang lengkap</p> <p>E. Tidak lengkap</p>	5 4 3 2 1
20	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas frekuensi pelaksanaan program remedial yang bapak/ibu lakukan dalam satu semester?</p> <p>A. Selalu</p> <p>B. Sering</p> <p>C. Kadang-kadang</p> <p>D. Jarang</p> <p>E. Tidak Pernah</p>	5 4 3 2 1
21	<p>Bagaimanakah tingkat frekuensi pelaksanaan PBM yang bapak ibu lakukan dengan menggunakan bahan ajar yang berbasis TIK, multi media, CD interaktif dan Computer Based?</p> <p>A. Selalu</p> <p>B. Sering</p> <p>C. Kadang-kadang</p>	5 4 3 2 1

	D. Jarang E. Tidak pernah	
22	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas kemampuan bapak dan ibu dalam menggunakan berbagai metoda pembelajaran yang sesuai dengan materi dan karakteristik peserta didik?</p> <p>A. Sangat mampu B. Mampu C. Cukup mampu D. Kurang mampu E. Tidak mampu</p>	5 4 3 2 1
23	<p>Bagaimanakah tingkat keteraturan administrasi sekolah yang disusun dan dilaksanakan oleh bapak/ibu?</p> <p>A. Sangat teratur B. Teratur C. Cukup teratur D. Kurang teratur E. Tidak teratur</p>	5 4 3 2 1
24	<p>Bagaimanakah tingkat pembiasaan bapak/ibu terhadap peserta didik dalam proses pembelajaran berbasis TIK?</p> <p>A. Sangat terbiasa B. Terbiasa C. Cukup terbiasa D. Kurang terbiasa E. Tidak terbiasa</p>	5 4 3 2 1

25	<p>Bagaimanakah tingkat pembiasaan bapak/ibu terhadap peserta didik dalam mencari referensi berbahasa Inggris?</p> <p>A. Sangat terbiasa B. Terbiasa C. Cukup terbiasa D. Kurang terbiasa E. Tidak terbiasa</p>	5 4 3 2 1
26	<p>Bagaimanakah kualitas penerapan aspek keteladanan dalam setiap proses pembelajaran yang bapak/ibu lakukan?</p> <p>A. Sangat baik B. Baik C. Cukup baik D. Kurang baik E. Tidak baik</p>	5 4 3 2 1
27	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas proses pembelajaran yang bapak/ibu lakukan dalam mendorong prakarsa, kreatifitas dan kemandirian sesuai dengan bakat minat dan perkembangan peserta didik.?</p> <p>A. Sangat mendorong B. Mendorong C. Cukup mendorong D. Kurang mendorong E. Tidak mendorong</p>	5 4 3 2 1

28	<p>Bagaimanakah tingkat kesempurnaan pembelajaran yang diselenggarakan bapak/ibu bila ditinjau dari suasana pembelajaran yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang dan memotivasi peserta didik untuk aktif?</p> <p>A. Sangat sempurna B. Sempurna C. Cukup sempurna D. Kurang sempurna E. Tidak sempurna</p>	5 4 3 2 1
29	<p>Bagaimanakah tingkat kesiapan bapak/ibu dalam menyediakan waktu untuk mengevaluasi dan menilai hasil belajar?</p> <p>A. Sangat siap B. Siap C. Cukup siap D. Kurang siap E. Tidak siap</p>	5 4 3 2 1
30	<p>Bagaimanakah tingkat kesediaan bapak/ibu dalam menyediakan waktu untuk konsultasi mata pelajaran, mengkomunikasikan dan mendiskusikan serta mencari solusi dari kesulitan dan kendala yang dihadapi peserta didik?</p> <p>A. Sangat bersedia B. Bersedia C. Cukup bersedia</p>	5 4 3 2 1

	D. Kurang bersedia E. Tidak bersedia	
31	<p>Bagaimanakah tingkat keterbukaan bapak/ibu dalam menerima masukan dan perbaikan pembelajaran, baik dari rekan sesama pendidik, kepala sekolah, pengawas dan peserta didik?</p> <p>A. Sangat terbuka B. Terbuka C. Cukup terbuka D. Kurang terbuka E. Tidak terbuka</p>	5 4 3 2 1

Kepemimpinan		
32	<p>Bagaimanakah tingkat keaktifan Kepala sekolah dalam melibatkan semua personil untuk mengambil sebuah keputusan?</p> <p>A. Sangat aktif B. Aktif C. Cukup aktif D. Kurang aktif E. Tidak aktif</p>	5 4 3 2 1
33	<p>Menurut anda Kualitas kepribadian yang dimiliki oleh kepala sekolah anda adalah :</p> <p>A. Sangat baik B. Baik C. Cukup baik D. Kurang baik E. Tidak baik</p>	5 4 3 2 1

34	<p>Bagaimanakah tingkat kredibilitas kepala sekolah dalam melakukan koordinasi pelaksanaan tugas dan penyampaian informasi kedinasan?</p> <p>A.Sangat berkoordinasi B.Berkoordinasi C.Cukup berkoordinasi D.Kurang berkoordinasi E.Tidak berkoordinasi</p>	5 4 3 2 1
35	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas jaminan dari Kepala sekolah terhadap pelaksanaan job deskripsi yang jelas di antara sesama guru dan pegawai?</p> <p>A. Sangat menjamin B. Menjamin C. Cukup menjamin D. Kurang menjamin E. Tidak menjamin</p>	5 4 3 2 1
36	<p>Bagiamankah tingkat kejelasan rumusan visi, misi yang dibuat oleh kepala sekolah</p> <p>A.Sangat jelas B.Jelas C.Cukup jelas D.Kurang jelas E.Tidak jelas</p>	5 4 3 2 1
37	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas pelaksanaan visi dan misi dari Kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah?</p> <p>A. Sangat baik B. Baik</p>	5 4 3 2 1

	<p>C. Cukup baik</p> <p>D. Kurang baik</p> <p>E. Tidak baik</p>	
38	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas ketegasan dari Kepala sekolah dalam mensosialisasikan visi dan misi untuk mencapai tujuan sekolah?</p> <p>A. Sangat tegas</p> <p>B. Tegas</p> <p>C. Cukup tegas</p> <p>D. Kurang tegas</p> <p>E. Tidak tegas</p>	5 4 3 2 1
39	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas ketegasan dari kepala sekolah terhadap guru yang melanggar peraturan sekolah?</p> <p>A. Sangat tegas</p> <p>B. Tegas</p> <p>C. Cukup tegas</p> <p>D. Kurang tegas</p> <p>E. Tidak tegas</p>	5 4 3 2 1
40	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas ketegasan dari kepala sekolah terhadap staf TU dan siswa yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan sekolah?</p> <p>A.Sangat tegas</p> <p>B.Tegas.</p> <p>C. Cukup tegas</p> <p>D. Kurang tegas</p> <p>E. Tidak tegas</p>	5 4 3 2 1

41	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas kemampuan Kepala sekolah dalam memberikan reward dan sanksi sebagai sarana pemberdayaan guru?</p> <p>A. Sangat mampu</p> <p>B. Mampu</p> <p>C. Cukup mampu</p> <p>D. Kurang mampu</p> <p>E. Tidak mampu</p>	5 4 3 2 1
42	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas kemampuan Kepala sekolah dalam memberi contoh pada guru dalam melaksanakan program sekolah ?</p> <p>A. Sangat mampu</p> <p>B. Mampu</p> <p>C. Cukup mampu</p> <p>D. Kurang mampu</p> <p>E. Tidak mampu</p>	5 4 3 2 1
43	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas jaminan dari Kepala sekolah terhadap keamanan dan ketenangan guru dalam bekerja?</p> <p>A. Sangat menjamin</p> <p>B. Menjamin</p> <p>C. Cukup menjamin</p> <p>D. Kurang menjamin</p> <p>E. Tidak menjamin</p>	5 4 3 2 1
44	<p>Bagaimanakah tingkat kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan guru untuk turut serta melaksanakan program sekolah?</p> <p>A. Sangat baik</p> <p>B. Baik</p>	5 4 3 2 1

	<p>C. Cukup baik</p> <p>D. Kurang baik</p> <p>E. Tidak baik</p>	
45	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas kemampuan Kepala sekolah dalam memotivasi guru agar memiliki kinerja terbaik?</p> <p>A. Sangat baik</p> <p>B. Baik</p> <p>C. Cukup baik</p> <p>D. Kurang baik</p> <p>E. Tidak baik</p>	5 4 3 2 1
46	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas kemampuan Kepala sekolah dalam mendorong kemandirian bekerja bagi guru?</p> <p>A. Sangat baik</p> <p>B. Baik</p> <p>C. Cukup baik</p> <p>D. Kurang baik</p> <p>E. Tidak baik</p>	5 4 3 2 1
47	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas perilaku Kepala sekolah dalam mendorong terlaksananya inovasi dalam administrasi sekolah sehingga guru dapat mengembangkan karier dan profesinya?</p> <p>A. Sangat mendorong</p> <p>B. Mendorong</p> <p>C. Cukup mendorong</p> <p>D. Kurang mendorong</p> <p>E. Tidak mendorong</p>	5 4 3 2 1

48	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas perilaku Kepala sekolah dalam mendorong dan membimbing guru agar berhasil dalam KBM?</p> <p>A. Sangat mendorong B. Mendorong C. Cukup mendorong D. Kurang mendorong E. Tidak mendorong</p>	5 4 3 2 1
49	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas perilaku Kepala sekolah dalam mendorong dan membantu guru mengatasi persoalan pembelajaran sehingga guru dapat memecahkan masalahnya?</p> <p>A. Sangat mendorong B. Mendorong C. Cukup mendorong D. Kurang mendorong E. Tidak mendorong</p>	5 4 3 2 1
50	<p>Bagaimanakah tingkat kualitas kemampuan kepala sekolah dalam memupuk dan memelihara suasana kerja sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif?</p> <p>A. Sangat mampu B. Mampu C. Cukup mampu D. Kurang mampu E. Tidak mampu</p>	5 4 3 2 1

51	Bagaimanakah tingkat kualitas dukungan kepala sekolah dalam menumbuhkan sikap percaya diri diantara guru dan menaruh kepercayaan dan kebebasan penuh untuk melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawabnya? A. Sangat mendukung B. Mendukung C. Cukup mendukung D. Kurang mendukung E. Tidak mendukung	5 4 3 2 1
----	--	-----------

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2008). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: RinekaCipta.
- Atmodiwiro., et al. (1991). *Kepemimpinan kepala sekolah Semarang* : Adhi Waskita
- Burhanuddin, (1994) *Analisis administras imanjemen dan kepemimpinan pendidikan*. Jakarta: BumiAksara
- Danim, S. (2006). *Visi baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: BumiAksara
- Daryanto (2010) *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Dharma Surya (2011) *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka pelajar
- Engkoswara dan Komariah (2010) *Administrasi Pendidikan*. Bandung:Alfabet
- Fattah, Nanang (2009). *Landasan manajemen kependidikan*. Bandung: RemajaRosadakarya.
- Gibson, James L., (1997). *Organization, behavior, struxture and process.Organisasi, perilaku, struktur dan proses (Terjemahan Nunuk Adiarni)*. Jakarta: Penerbit Bina rupa Aksara.
- Gitusudarmo, Indriyo& I NyomanSudita, (2000). *Perilaku keorganisasian. (edisipertama)*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Griffin, Ricky W., (1990). *Manajemen (3 ed)*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hasibuan Malayu S.P. (2010) *Manajemen sumber Daya manusia*. Jakarta:Sinar Grafika
- Irawan Prasetya (2007) *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta : DIA FISIP UI
- Kerlinger, Fred N. (2008). *Foundatios of a Behavioral Research. 2nd*. New York: Holt Rinehart and Winston, Inc.
- Mangkunegara, AA, Anwar prabu (2005) *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung:Refika Aditama

UniversitasIndoesia

- Muhammad Surya. (2005). *PsikologiBelajardanPembelajaran*. Bandung: UniversitasPendidikan Indonesia.
- Mulyasa, E, (2004), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda karya.
- _____ (2006).*Kurikulum Tingkat SatuanPendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyoatmodjo, D. (1980). *Micro Teaching*. Jakarta: Proyek Pengembangan Pendidikan Guru.
- Nana Sudjana.(2000). *Dasar-dasar Proses BelajarMengajar*.Bandung: SinarBaru.
- Ndraha Taliziduhu (2005) *Teori budaya Organisasi*. Jakarta:Rineka Cipta
- Neal, Jr,E.James (2008). *Guide to Performance Appaisals*, terjemahan wawan Setiawan. Jakarta:Prestasi Pustaka
- NugrohoSusanto. (2000). *PelaksanaanPenilaianJabatanFungsional Guru*. Bandung: UniversitasPendidikan Indonesia.
- Martono Nanang (2010) *Pendidikan Bukan tanpa Masalah*. Yogyakarta:Gava Media
- Prasetyo dan Jannah (2011) *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Raja Grafindo
- Prawiro Sentono Sutadi (2010) *Kebijakan Kinerja karyawan*, Yogyakarta:BPFE
- Posner and Kauzes (2009) *The Leadership Challenge*. Jakarta: Erlangga
- RiduwandanAkdon. (2007). *Rumusdan Data dalamAnalisisStatistika*.Bandung: ALFABETA
- Sagala Syaiful (2011) *Memahami Organisasi pendidikan*, Bandung:Alfabeta
- Sedler, Philip, (1997). *Leadership*. London: Kogan Page.
- Sergiovanni, T.J. (1987). *The Principalship.A Reflective Practice Perspective*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Siagian Sondang (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta:Rineka Cipta

- Sudjana, N., (2010). *Metode Penelitian dan Karya Ilmiah*. Jakarta: LPP Binamitra
- Sudrajat A. (2008). *Konsep Penilaian Kinerja Guru*. [Online] akhmad sudrajat.wordpress.com/.../konsep-penilaian-kinerja-guru/ [20 Juni 2009]
- Sugiono, (2010) *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung:CV.Alfabeta
- Soekarso dkk, (2010). *Teori Kepemimpinan*. Jakarta:Mitra Wacana Media.
- Sumarsono Sonny (2009) *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Soetopo Hendyat (2010) *Perilaku organisasi*. Bandung : Remaja Rosda Karya
- Thoha, Miftah (2006). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Usman Uzer . (2011). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Wahyudi(2009) *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung:Alfabeta
- Wahyusumidjo, (2010).*Kepemimpinan Kepala sekolah*, Jakarta:Rajawali Press.
- Wexley N Kenneth (2005) *Perilaku organisasi dan Psikologi Personalialia* (Diterjemahkan oleh Shobaruddin) Jakarta:Rineka Cipta
- Yuki, Gary, (2010). *Leadership in Organization Saddle River New Jersey: Prentice Hall,Inc.*

Jurnal :

- Barbara McKenna. (2005). *Study Identifies Effective Approach for Principal Education*. [Online] Tersedia: www.seli.stanford.edu[13Oktober 2008]
- Grand Eric District School Board.(2008). *Teacher Performance Appraisal*. [Online]www.qedsb.on.ca/.../HR113%20teacher%20performance%20appraisal%20incl%20appendi...[20Juni 2009]

Leigh, A. and Mead S. (2005). *Lifting Teacher Performance*. [Policy Report] econrsss.anu.edu.au/-aleigh/pdf/LiftingTeacherPerformancePPI.pdf[20 Juli 2009]

Ontario Ministry of Education. (2007). Teacher Performance Appraisal System [Online] www.edu.gov.on.ca/eng/teacher/appraise.html[20Juli 2009]

Wepner, S.et al.(2008). The Leadership Dimensions of Education Deans. [Online] dalam Journal of Teacher Education 2008, 59, 153. DOI:10.1177/0022487107313745

Tersedia: <http://jte.sagepub.com/cgi/content/abstract/59/2/153>
[24Agustus 2008]

Peraturan Perundangan :

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI (1982).*Alat Penilaian Kemampuan Guru*: Buku I. Jakarta: Proyek Pengembangan Pendidikan Guru.

_____ (1982). *Panduan Umum Alat Penilaian Kemampuan Guru*. Jakarta: Proyek Pengembangan Guru.

_____ (1997). *Pedoman Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar.

_____ (1997). *Pedoman Pengelolaan Gugus Sekolah*: Jakarta: Proyek Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, TK dan SLB.

Depdiknas.(2002). *Pendekatan Kontekstual*. Jakarta.

_____ (2002). *Penilaian Berbasis Kelas*. Jakarta: Puskur, Balitbang Diknas.

_____ (2003). *Standar Kompetensi Guru*, Jakarta.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005. *Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 *Tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah / Madrasah*