

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA GURU
DI MTs NEGERI GRABAG MAGELANG**



**Di Susun Oleh:
Atina Nur Syarifah
NIM: 10913200**

TESIS

**Diajukan kepada ~~Program~~ Pascasarjana
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam**

**YOGYAKARTA
2013**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA GURU
DI MTs NEGERI GRABAG MAGELANG**



**Di Susun Oleh:
Atina Nur Syarifah
NIM: 10913200**

**Pembimbing:
Drs. Muzhoffar Akhwan, MA.**

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

**YOGYAKARTA
2013**

PERNYATAAN KEASLIAN

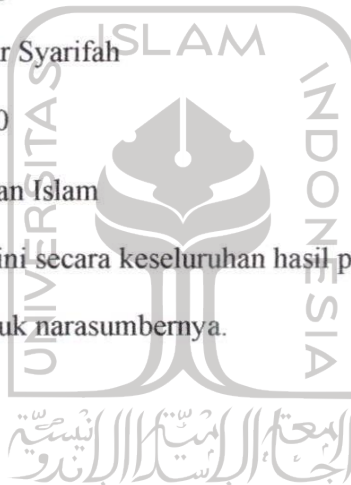
Tesis Berjudul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap
Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Di MTs Negeri Grabag
Magelang

Ditulis Oleh : Atina Nur Syarifah

NIM : 10913200

Program Studi : Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan hasil penelitian/karya saya sendiri,
kecuali bagian yang dirujuk narasumbernya.



Yogyakarta, 29 Nopember 2013

Saya yang menyatakan



Atina Nur Syarifah

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA



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

PENGESAHAN

Nomor: 1212/PS-MSI/Peng./XII/2013

TESIS berjudul : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA GURU DI MTs NEGERI GRABAG MAGELANG**

Ditulis oleh : Atina Nur Syarifah

N. I. M. : 10913200

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Studi Islam

Yogyakarta, 28 Desember 2013

Ketua

Dr. Drs. H. Akhmad Darmadji, M.Pd





PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msi@uii.ac.id

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Atina Nur Syarifah
Tempat/tgl lahir : Magelang, 30 Nopember 1978
N. I. M. : 10913200
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA GURU DI MTs
NEGERI GRABAG MAGELANG**

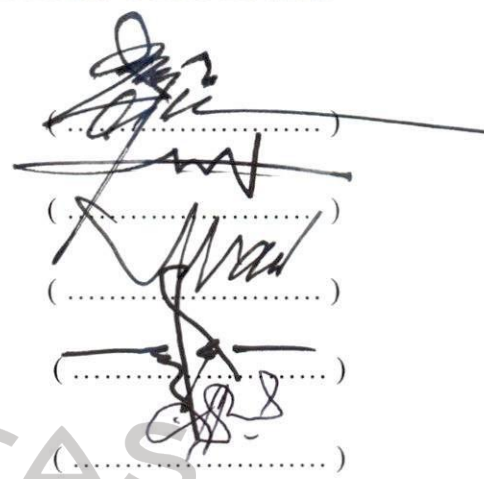
Ketua : Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.

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

Pembimbing : Drs. H. Muzhoffar Akhwan, MA.

Penguji : Drs. Aden Wijdan, M.Si

Penguji : Dr. Junanah, MIS



(.....)
(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 21 Desember 2013

Pukul : 09.30–10.30 WIB

Hasil : **Lulus**

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana MSI UII



Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.



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

NOTA DINAS

No. : 1212/PS-MSI/ND/XII/2013

TESIS berjudul : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA GURU DI MTs NEGERI GRABAG MAGELANG**

Ditulis oleh : Atina Nur Syarifah

NIM : 10913200

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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



Yogyakarta, 17 Desember 2013

Ketua,



Dr./Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.

PERSETUJUAN

Tesis berjudul : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru di MTs Negeri Grabag Magelang**

Ditulis oleh : **Atina Nur Syarifah**

NIM : **10913200**

Program Studi : **Pendidikan Islam**

Telah dapat disetujui untuk diujikan dihadapan tim Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 16 Nopember 2013

Pembimbing



Drs. Muzhoffar Akhwan, MA.

MOTTO

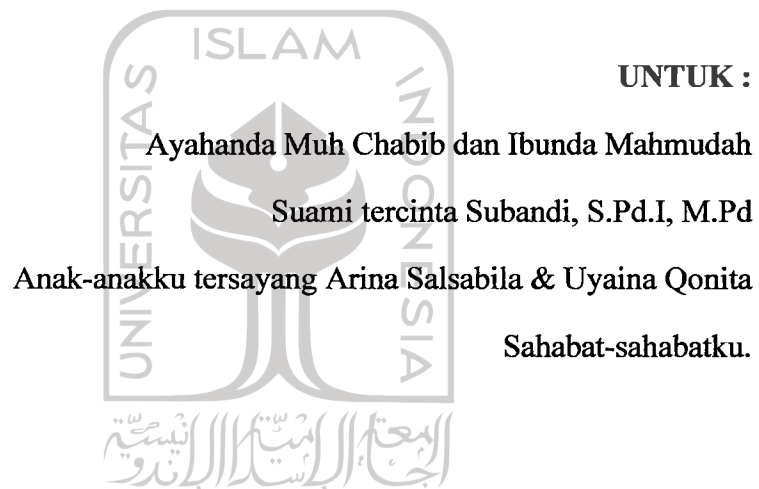
كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. متفق عليه

*“Kamu sekalian adalah pemimpin, dan kamu akan ditanya tentang pimpinanmu terhadap rakyat. Presiden (seorang pemuka) memimpin dan akan ditanya tentang pimpinannya (dan bertanggung jawab terhadap rakyatnya). Orang laki-laki memimpin keluarganya dan bertanggung jawab tentang pimpinannya. Isteri memimpin rumah tangga suaminya dan bertanggung jawab atas pimpinannya. Pelayan memimpin kekayaan majikan dan akan ditanya tentang pemeliharannya. Maka kamu sekalian sebagai pemimpin dan masing-masing bertanggung jawab atas pimpinan dan rakyatnya. (Bukhori Muslim)**

ISLAM
INDONESIA

* An-Nawawy, Imam Abu akaria Yahya bin Syarf, *Tarjamah Riadhus Shalihin*, (Badung: PT Alma'arif, 1986), hal. 287-288

PERSEMBAHAN



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

KATA PENGANTAR

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، الصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَصْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ
وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ. أَمَّا بَعْدُ

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan Taufiq, Hidayah dan Inayah-Nya kepada penulis, sehingga penulisan Tesis yang berjudul: “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA GURU DI MTs NEGERI GRABAG KABUPATEN MAGELANG”, dapat penulis selesaikan dengan baik. Sholawat serta salam semoga terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Tesis ini disusun dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir dari serangkaian aktivitas perkuliahan yang pernah diikuti pada Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia dalam Studi Islam.

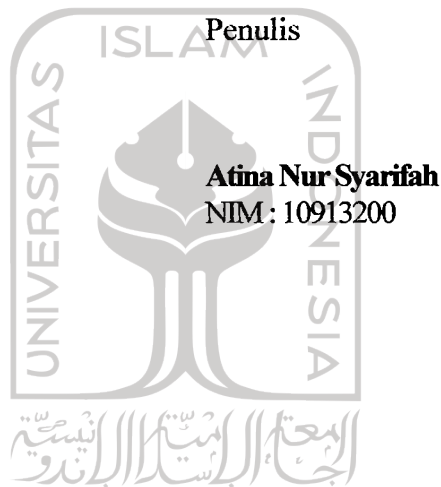
Segala daya dan upaya serta mencurahkan pikiran, penulis merasakan adanya kekurangan-kekurangan karena keterbatasan kemampuan yang penulis miliki. Sehingga penyusunan tesis ini tidak lepas dari dorongan, bimbingan dan bantuan dari semua pihak. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec, selaku Rektor dan segenap civitas akademika Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta.
2. Dr. H. Dadan Mutaqien, SH, selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta.

3. Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd., selaku ketua Program Pascasarjana Magister Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia.
4. Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag selaku sekretaris Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam UII Yogyakarta.
5. Drs. H. Muzhoffar Akhwan, MA. selaku pembimbing yang dengan ketulusan dan kearifan, beliau telah membimbing dan mengarahkan penulis baik dalam format maupun isi penulisan tesis, sehingga penulisan yang sederhana ini menjadi lebih baik.
6. Para Dosen UII Yogyakarta karena berkat ilmu yang diajarkan telah membukakan pikiran, mata dan hati penulis, sehingga tesis ini tidak akan terwujud tanpa ada bapak dan ibu.
7. Bapak Abdul Ghofar, S.Pd selaku Kepala Madrasah MTs Negeri Grabag Kabupaten Magelang, yang telah berkenan menerima dan membantu penulis untuk melakukan penelitian.
8. Kepada Bapak Ibu guru dan staf Tata Usaha MTs Negeri Grabag Magelang, yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk melakukan penelitian
9. Rekan-rekan mahasiswa angkatan 2010/2011 yang telah membantu banyak, berupa motivasi dan doa selama proses hingga penyelesaian penelitian. Semoga, Allah SWT meridhai budi baik yang diberikan.
10. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya penulisan tesis ini.

Penulis menyadari, apa yang disajikan dalam tesis ini bukanlah suatu yang sempurna dan mutlak kebenarannya. Kritik dan saran yang bersifat membangun dan menyempurnakan, sangat diharapkan. Semoga karya ini bermanfaat bagi pembaca. Amiin.

Yogyakarta, Nopember 2013.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR	i
HALAMAN SAMPUL DALAM.....	ii
HALAMAN TIM PENGUJI.....	iii
HALAMAN NOTA DINAS	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	v
MOTTO.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
ABSTRAK	xvii
ABSTRACT	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
E. Sistematika Pembahasan	6

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Telaah Pustaka	8
B. Kerangka Teori.....	13
1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	13
a. Gaya Kepemimpinan.....	13
b. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	17
c. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	29
2. Motivasi Kerja.....	45
3. Kinerja Guru.....	57
C. Kerangka Berpikir.....	68
D. Hipotesis.....	69

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	71
B. Tempat dan Waktu Penelitian	71
C. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling	71
D. Teknik Pengumpulan Data.....	75
E. Instrumen Penelitian	76
F. Teknik Analisis Data	82

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian.....	84
B. Uji Kelayakan Model	86
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja.....	86

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru.....	88
C. Pengujian Hipotesis	89
1. Hipotesis I	89
a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja.....	89
b. Analisis Regresi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja	90
2. Pengujian Hipotesis II.....	91
a. Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru	91
b. Analisis Regresi Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru ..	92
3. Pengujian Hipotesis III.....	93
a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru	93
b. Analisis Regresi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru.....	93
4. Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening	94
D. Pembahasan.....	95

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	101
B. Implikasi	102
C. Keterbatasan Penelitian.....	102

DAFTAR PUSTAKA	104
----------------------	-----

LAMPIRAN



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Data Guru di MTs Negeri Grabag Kabupaten Magelang	72
Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X)...	78
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja (Y1)	79
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Kinerja Guru (Y2)	80
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas	81
Tabel 4.1 Diskripsi Variabel Penelitian	84
Tabel 4.2 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Jalur I)	87
Tabel 4.3 Hasil Uji F (Jalur I)	87
Tabel 4.4 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Jalur II)	88
Tabel 4.5 Hasil Uji F (Jalur II)	89
Tabel 4.6 Koefisien Regresi (Jalur I)	90
Tabel 4.7 Koefisien Regresi (Jalur II)	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Hasil Analisis Diagram Jalur.....	95
---	----



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ABSTRAK

Atina Nur Syarifah. NIM 10913200. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Guru Di MTs Negeri Grabag Kabupaten Magelang. Tesis. Program Pascasarjana. Universitas Islam Indonesia. 2013.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja di MTs Negeri Grabag Kabupaten Magelang. (2) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di MTs Negeri Grabag Kabupaten Magelang (3) pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Negeri Grabag Kabupaten Magelang. (4) fungsi motivasi kerja sebagai variabel moderating pada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Negeri Grabag Kabupaten Magelang.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang dilakukan di MTs Negeri Grabag Kabupaten Magelang. Populasi dalam penelitian ini adalah guru di MTs Negeri Grabag Kabupaten Magelang yang berjumlah 49 guru dengan jumlah sampel 45 guru. Teknik pengumpulan data menggunakan angket skala likert. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi dan analisis model.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar $4,519 > t_{tabel} = 1,681$ dengan $p < 0,05$ (signifikan), maka hipotesis 1 (H_1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja terbukti. (2) Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar $9,533 > t_{tabel} = 1,681$ dengan $p < 0,05$ (signifikan), maka hipotesis 2 (H_2) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru terbukti. (3) Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar $2,939 > t_{tabel} = 1,681$ dengan $p < 0,05$ (signifikan), maka hipotesis 3 (H_3) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru terbukti. (4) Pengaruh tak langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening atau $P_4 = 0,428$ lebih besar dari pada pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru $P_3 = 0,232$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis (H_4) kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening terbukti.

Kata kunci: *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Kinerja Guru*

ABSTRACT

Atina Nur Syarifah. NIM 10913200.

The Influence of Leadership Style of Headmaster towards the Work Motivation at State MTs Grabag Magelang Regency

Thesis
Postgraduate Program
Universitas Islam Indonesia (2013)

The aim of this research is to find out (1) the influence of the leadership style of the headmaster towards the work motivation at State MTs Grabag Magelang Regency, (2) the influence of work motivation towards the performance of the teachers at State MTs Grabag Magelang Regency, (3) Influence of the leadership style of the headmaster towards the performance of the teachers of State MTs Grabag Magelang Regency and (4) the function of the performance as a moderating variable on the influence of the leadership style of the headmaster towards the performance of the teachers at State MTs Grabag Magelang Regency.

This research is a qualitative research conducted at the State Mts Grabag Magelang Regency. 49 teachers at State MTs Grabag Magelang Regency were involved as the population in this research – 45 of them were used as the samples. Meanwhile, Likert scale questionnaire was used as the technique in collecting data and regression analysis and model analysis were used as the techniques in data analysis.

The results of the research then show a number of the following findings. (1) The result of the hypothesis test shows that the score of t count of the influence of variable of leadership style of the headmaster towards the performance was at $4.519 > t_{table} = 1.681$ with $p < 0.05$ (significant). For this, hypothesis 1 (H1) about the leadership style positively influences work motivation was proven. (2) The result of the hypothesis test shows that the score of t count from the influence of variable of work motivation towards the performance of the teachers was at $9.533 > t_{table} = 1.681$ with $p < 0.05$ (significant), thus, hypothesis 2 (H2) that work motivation has a positive influence towards the performance of the teachers was proven. (3) The result of the hypothesis test shows that the score of t count from the influence of the leadership style of the headmaster towards the performance of the teachers was at $2.939 > t_{table} = 1.681$ with $p < 0.05$ (significant), thus, hypothesis 3 (H3) that the leadership style has a positive influence towards the performance of the teacher was proven. (4) The indirect influence of the leadership style of the headmaster towards the performance of the teachers with the work motivation as the intervening variable or $P4 = 0.428$ was larger than the direct influence of the leadership style of the headmaster towards the performance of the teachers ($P3 = 0.232$). This then shows that hypothesis 4 (H4) about the leadership of the headmaster towards the performance of the teachers with the work motivation as a variable was proven.

Keywords: Leadership Style of the Headmaster, Work Motivation, Teacher Performance

December 31, 2013

TRANSLATOR STATEMENT

The information appearing herein has been translated
by a Center for International Language and Cultural Studies of
Islamic University of Indonesia
CILACS UII JI. DEMANGAN BARU NO 24
YOGYAKARTA, INDONESIA.
Phone/Fax: 0274 540 255

CILACS
Center for International Language and Cultural Studies



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan Nasional di bidang pendidikan merupakan upaya demi mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia dalam mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang memungkinkan warganya mengembangkan diri sebagai manusia Indonesia seutuhnya.

Pemberdayaan mutu pendidikan secara umum ditekankan pada usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan. Salah satu faktor utama yang sangat menentukan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah keefektifan kerja guru. Guru merupakan salah satu faktor utama yang sangat menentukan keefektifan kerja guru adalah kinerja guru tersebut. Keefektifan guru hanya dapat dicapai bila para guru memiliki kinerja yang tinggi dan baik. Bahkan pandangan yang lebih luas, mutu belajar siswa secara langsung juga dipengaruhi oleh kinerja guru yang baik. Dalam proses pembelajaran, bila guru memiliki kinerja yang baik, siswa akan dapat belajar lebih mudah dan dapat mencapai hasil belajar yang optimal. Para guru atau pun staf lainnya akan mempunyai kinerja yang baik apabila kepala sekolah mampu menerapkan kepemimpinan secara efektif. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja guru, perlu diperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan di sekolah.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang diperlukan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku atau strategi yang disukai oleh seorang pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja.¹

Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah dapat mempengaruhi kepuasan kerja dari guru dan karyawan. Dengan kepuasan kerja yang baik dari guru dan karyawan tersebut akan menambah motivasi dan kinerja dari guru dan karyawan dalam menjalankan tugas yang diembannya setiap hari. Pada tahap selanjutnya akan mempengaruhi prestasi dari anak didik, sehingga akan tercapailah tujuan nasional yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka kualitas yang dimiliki kepala sekolah menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan sekolah.

Demikian halnya dengan motivasi guru baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang, motivasi dari dalam berhubungan dengan kesadaran guru sendiri, untuk dapat bekerja dengan lebih baik, antara lain: keinginan guru untuk mencerdaskan siswa dapat memberikan dorongan kepada dirinya untuk melaksanakan tugas pembelajaran dengan lebih baik, guru yang demikian memiliki kecenderungan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan kemampuannya sebagai pendidik. Berbagai faktor eksternal

¹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), hal. 167

yang memungkinkan guru dapat termotivasi diantaranya adalah kompensasi baik berupa materi misalnya gaji, tunjangan dan lain-lain, juga kompensasi yang berupa non materi misalnya pengembangan karir memiliki daya dorong yang cukup signifikan dalam usaha peningkatan kinerja guru.

Kepemimpinan kepala sekolah harus menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan, sebaliknya perlu mengedepankan kerja sama fungsional; menghindarkan diri dari *one man show*, sebaliknya harus menekankan pada kerjasama kesejawatan; menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan, sebaliknya perlu terciptakan keadaan yang membuat semua guru percaya diri; menghindarkan diri dari wacana retorika, sebaliknya perlu membuktikan memiliki kemampuan unjuk kerja professional, menghindarkan diri dari sifat dengki dan benci, sebaliknya harus menumbuhkembangkan antusiasme kerja guru; menghindarkan diri dari suka menyalahkan guru, tetapi harus mampu membetulkan (mengoreksi) kesalahan guru; dan menghindarkan diri agar tidak menyebabkan pekerjaan guru menjadi membosankan, tetapi sebaliknya harus mampu membuat suasana kerja yang membuat guru tertarik dan betah melakukan pekerjaannya. Disamping dituntut untuk terus melakukan motivasi seorang kepala sekolah harus memperhatikan hal –hal yang berkaitan dengan kinerja guru.

Kinerja guru merupakan kunci yang harus digarap. Kinerja guru yang dimaksud adalah hasil kerja guru yang terrefleksi dalam mendesain program pengajaran atau menyusun perencanaan pengajaran, pelaksanaan pengajaran,

hubungan antar pribadi, dan dalam mengevaluasi hasil belajar. Kualitas kinerja guru dapat ditinjau dari segi proses dan segi hasil. Dari segi proses guru dikatakan berhasil apabila mampu melibatkan sebagian besar peserta didik secara aktif, baik fisik, mental, maupun sosial dalam proses pembelajaran. Disamping itu dapat dilihat juga dari gairah dan semangat mengajarnya serta adanya percaya diri. Dari segi hasil, guru dikatakan berhasil apabila pembelajaran yang diberikannya mampu mengubah perilaku sebagian besar peserta didik ke arah penguasaan kompetensi dasar yang lebih baik.

Pengembangan kualitas kinerja guru merupakan suatu proses yang kompleks dan melibatkan berbagai faktor yang saling terkait. Oleh karena itu, dalam pelaksanaannya tidak hanya menuntut keterampilan teknis dari para ahli terhadap pengembangan kompetensi guru, tetapi harus pula dipahami berbagai faktor yang mempengaruhinya. Sehubungan dengan itu, perlu dilakukan berbagai program untuk meningkatkan kualitas kinerja guru dalam mengembangkan aspek-aspek pendidikan dan pembelajaran.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Di MTs Negeri Grabag Magelang

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja di MTs Negeri Grabag Magelang?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di MTs Negeri Grabag Magelang?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Negeri Grabag Magelang?
4. Apakah motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Negeri Grabag Magelang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja di MTs Negeri Grabag Magelang.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di MTs Negeri Grabag Magelang.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Negeri Grabag Magelang.
4. Untuk mengetahui fungsi motivasi kerja sebagai variabel moderating pada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Negeri Grabag Magelang.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang pendidikan, yang mengacu pada kepemimpinan pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi kepala sekolah, hasil penelitian diharapkan dapat meningkatkan kemampuannya dalam memimpin sekolah dan dapat menjadi panutan bagi anggota sekolah.
- b. Bagi sekolah, dengan adanya kepala sekolah yang memiliki kemampuan dalam mengelola sekolah diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru.
- c. Bagi peneliti berikutnya, dapat menjadi acuan atau sebagai salah satu bahan pustaka dalam rangka mengembangkan pengetahuan, khususnya yang berkenaan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan dalam penelitian merupakan cara singkat untuk memudahkan dalam memahami penulisan yang dipaparkan. Sistematika penulisan dari penelitian ini terdiri dari lima bab di mana masing-masing bab diperinci menjadi sub-sub bab yang tersusun secara rapi.

Bab pertama membahas tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

Bab kedua meliputi telaah pustaka dan kerangka teori. Telaah pustaka berisi tentang penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Dan kerangka teori berisi teori-teori serta pustaka yang dipakai pada waktu penelitian yang diambil dari buku literatur dan dari internet. Teori yang dibahas meliputi teori tentang penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru.

Bab ketiga adalah metode penelitian. Pada bagian ini memaparkan langkah-langkah yang digunakan untuk membahas permasalahan dalam penelitian. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif.

Bab keempat adalah hasil penelitian dan pembahasan. Pada bagian ini peneliti akan menguraikan data dan hasil *penelitian* tentang permasalahan yang telah dilaksanakan.

Bab kelima adalah penutup yang berisi simpulan dari hasil penelitian serta saran bagi pihak lain yang akan melanjutkan penelitian ini.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Telaah Pustaka

Studi tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah bukanlah hal yang baru, di dunia akademik telah banyak karya-karya seperti ini. Penulis menyadari bahwa apa yang diteliti ini ada kemiripan yang telah ditulis sebelumnya. Telaah pustaka terhadap penelitian terdahulu dimaksudkan sebagai bahan pertimbangan guna membantu pembahasan penelitian di lapangan.

Telaah pustaka ini akan dideskripsikan dengan beberapa penelitian yang ada relevansinyadengan judul tesis yang diteliti, diantaranya :

1. Habibi, Hudatul Umam dalam penelitian yang berjudul "Upaya Kepala Sekolah dalam Mengoptimalkan Prestasi Siswa di Masalah Aliyah Nurul Ummah (MANU) Kotagede Yogyakarta". Fokus dalam penelitian ini adalah (1) apa sajakah tugas-tugas kepala sekolah di Madrasah Aliyah Ummah Kotagede Yogyakarta? (2) Upaya-upaya apa yang dilakukan kepala sekolah dalam mengoptimalkan prestasi siswa di Madrasah Aliyah Ummah Kotagede Yogyakarta? (3) prestasi apa saja yang pernah diraih oleh siswa Madrasah Aliyah Ummah (MANU) Kotagede Yogyakarta?²

² Habibi, Hudatul Umam. Upaya Kepala Sekolah dalam Mengoptimalkan Prestasi Siswa di Masalah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. *Skripsi*. (Yogyakarta: Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga, 2008), hal. 8

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model pendidikan MANU merupakan model yang menerapkan pendidikan sekolah sehari penuh (*full Day School*) baik di sekolah maupun di asrama. Maka dalam menjalankan kinerjanya, kepala sekolah mempunyai dua tugas pokok meliputi tanggungjawab, uraian pekerjaan, uraian tugas serta diiringi dengan hak dan kewajibannya. Sedangkan tugas kepala sekolah di lingkup asrama bertugas sebagai *educator* (pendidik) dan manajer.

2. Marsongko dalam penelitiannya yang berjudul "Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah". Fokus dalam penelitian ini adalah (a) bagaimana gambaran kondisi pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan mutu sekolah?, (b) bagaimana prestasi sekolah dapat dicapai?, (c) bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah untuk menghadapi kendala dalam menjalankan tugasnya?.³

Hasil penelitian berupa pokok-pokok temuan yaitu: 1) Peningkatan mutu pembelajaran di SD Muhammadiyah Wonorejo ditentukan bagaimana kepala sekolah dapat mengelola manajemen sekolah serta kemampuan dalam menetapkan Visi, Misi, Tujuan Pendidikan SD Muhammadiyah Wonorejo, Strategi, dan Sasaran tepat sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah. 2) Peningkatan mutu kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat ditentukan motivasi diri kepala sekolah serta bagaimana bisa mengelola Input Pembelajaran,

³ Hari Marsongko, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah, Tesis*, (Surakarta: Program Studi Teknologi Pendidikan, 2009)

menyelenggarakan Proses Pembelajaran, menghasilkan Output Pembelajaran. 3) Secara keseluruhan kondisi Kepala sekolah SD Muhamadiyah Wonorejo dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai Educator (Pendidik), sebagai Manajer, sebagai Administrator, sebagai Supervisor, sebagai Leader (Pemimpin), sebagai Inovator, sebagai Motivator sangat baik sehingga kepala sekolah bisa menjadi contoh dalam menjalankan tugasnya. Penelitian ini lebih fokus pada peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah.

3. Suyamti dalam penelitiannya yang berjudul "Hubungan antara kualitas kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru di SMA Negeri Surakarta". Fokus dalam penelitian ini adalah (1) Adanya hubungan antara kualitas kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di SMA Negeri Surakarta. (2) Adanya hubungan antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru di SMA Negeri Surakarta. (3) Adanya hubungan antara kualitas kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dengan kinerja guru di SMA Negeri Surakarta.⁴

Hasil penelitian ini adalah (1) Koefisien korelasi variabel Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru adalah sebesar 0,689. Sumbangan efektif variabel kualitas kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru adalah sebesar 31,2%, maka angka tersebut dapat mencerminkan bahwa setiap kualitas kepemimpinan kepala sekolah ditingkatkan sebanyak satu persen, maka memberikan kontribusi dengan

⁴ Suyamti, Hubungan antara Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru di SMA Negeri Surakarta, *Tesis*, (Surakarta: Program Studi Teknologi Pendidikan, 2009)

peningkatan kinerja guru sebesar 31,2% dengan konstanta tetap. (2) Koefisien korelasi variabel Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru adalah sebesar 0,613. Sumbangan efektif variabel motivasi kerja dengan kinerja guru adalah sebesar 25,9%, maka angka tersebut dapat mencerminkan bahwa setiap motivasi kerja ditingkatkan sebanyak satu persen, maka memberikan kontribusi dengan peningkatan kinerja guru sebesar 25,9% dengan konstanta tetap. (3) Koefisien korelasi variabel Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja secara bersama-sama dengan Kinerja Guru. Uji keberartian dengan menggunakan uji F menghasilkan nilai F hitung sebesar 66,575.

Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Persamaannya adalah kedua penelitian membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru. Perbedaannya adalah penelitian ini lebih fokus pada gaya kepemimpinan kepala sekolah sedangkan pada penelitian sebelumnya lebih fokus pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

4. Dastono dalam penelitiannya yang berjudul "Korelasi kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Pabelan Kabupaten Semarang tahun pelajaran 2009-2010". Fokus dalam penelitian ini adalah (1) signifikansi korelasi kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. (2) signifikansi korelasi motivasi kerja dengan kinerja guru. Dan (3) signifikansi korelasi antara kepemimpinan

Kepala Sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Pabelan Kabupaten Semarang.⁵

Hasil penelitian ini adalah: 1) Kepemimpinan kepala sekolah berkorelasi dengan kinerja guru. Hasil koefisien korelasi untuk korelasi kedua variabel ini adalah sebesar 0,544, kemudian dari angka korelasi ini dapat ditaksir dalam koefisien determinasi sebesar 0,296. (2) Motivasi Kerja Guru berkorelasi dengan Kinerja guru. Hasil koefisien korelasi untuk korelasi kedua variabel ini adalah sebesar 0,559, kemudian dari angka korelasi ini dapat ditaksir dalam koefisien determinasi sebesar 0,313. (3) Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Berkorelasi Secara Bersama-Sama Dengan Kinerja guru. Hasil koefisien korelasi untuk korelasi kedua variabel bebas dengan variabel terikat adalah sebesar 0,628, kemudian dari angka korelasi ini dapat ditaksir dalam koefisien determinasi sebesar 0,394.

Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Persamaannya adalah kedua penelitian membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru. Perbedaannya adalah penelitian ini lebih fokus pada gaya kepemimpinan kepala sekolah sedangkan pada penelitian sebelumnya membahas kepemimpinan kepala sekolah.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu, yang membedakannya, penelitian terdahulu terfokus pada peran kepala sekolah

⁵ Dastono, Korelasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMP Negeri Kecamatan Pabelan Kabupaten Semarang Tahun Pelajaran 2009/2010, *Tesis*, (Surakarta: Program Studi Teknologi Pendidikan Universitas Sebelas Maret, 2009)

dalam meningkatkan mutu sekolah dan prestasi siswa, sedangkan penelitian ini lebih fokus pada gaya kepemimpinan kepala sekolah pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja guru.

B. Kerangka Teori

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Gaya Kepemimpinan

Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin di dalam memengaruhi para pengikutnya.⁶ Pendapat lain mengatakan bahwa gaya artinya sikap, gerak, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.⁷

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.⁸ Definisi kepemimpinan dari berbagai tokoh, antara lain : kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran.⁹ Sedangkan menurut Stoner dalam Handoko Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian

⁶ Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2002), hal. 49

⁷ Sedarmayanti, *Reformasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan, Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik*, (Bandung : Refika Aditama, 2009), hal.131

⁸ Soetopo, Hendiyat dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1984), hal. 1

⁹ T. Hani.Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1995), hal. 294

pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.¹⁰

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok.¹¹

Sementara Indrafachrudi mengartikan “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu”.¹² Kemudian menurut Ukas “Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan”.¹³

Menurut Sadili Samsudin kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen.¹⁴

Keberadaan seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat diperlukan dalam mencapai tujuan sebab pemimpin merupakan motor penggerak untuk mengimplementasikan tujuan dari organisasi. Di

¹⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1992), hal 49

¹¹ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hal. 264

¹² Soekarto Indarafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), hal. 2

¹³ Maman Ukas, *Manajemen*, (Bandung: Agini, 2004), hal. 268

¹⁴ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka SetiaSondang, 2006), hal. 287

dalam tugas menggerakkan meliputi kegiatan-kegiatan: memberi petunjuk, membimbing, mendidik, membina, mengarahkan, dan sebagainya.

Dengan demikian, kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan menjadi ciri dari seorang pemimpin. Apabila tidak mampu mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya, ia tidak dapat diharapkan berhasil dalam mengemban tugas-tugas kepemimpinannya.

Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena universal. Siapa yang menjalankan tugas-tugas kepemimpinan, manakala dalam tugas seorang pemimpin berinteraksi dengan orang lain. Bahkan dalam kapasitas pribadi pun, di dalam tubuh manusia itu ada kapasitas atau potensi pengendali, yang pada intinya memfasilitasi seseorang untuk dapat memimpin dirinya sendiri. Oleh karena kepemimpinan itu merupakan sebuah fenomena yang kompleks, maka sangat sukar untuk membuat rumusan yang menyeluruh tentang arti kepemimpinan.¹⁵

Pemimpin mempunyai peranan yang aktif dan senantiasa campur tangan dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan-kebutuhan anggota kelompok. kepemimpinan bukan merupakan sesuatu yang bersifat gaib atau mistis, melainkan

¹⁵ Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 55

merupakan keseluruhan dari keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) yang diperlukan oleh tugas pemimpin.

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan kelompok.

Adapun pengertian gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau, gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin.¹⁶

Menurut Mulyasa gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.¹⁷

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya

¹⁶ Sedarmayanti, *Reformasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan, Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik*, (Bandung : Refika Aditama, 2009), hal.131 - 132.

¹⁷ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implikasi*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2003), hal. 108

kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak dikenal gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan.

Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan pimpinan terhadap kemampuan bawahannya.¹⁸

Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan sifat, sikap, yang sering diterapkan pemimpin ketika mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Dengan demikian, kepemimpinan bisa saja karena berusaha mencapai tujuan seseorang atau kelompok, dan bisa saja sama atau tidak selaras dengan tujuan organisasi.

b. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Sebagaimana dikatakan Hani Handoko bahwa pemimpin juga memainkan peranan kritis

¹⁸ *Ibid*

dalam membantu kelompok organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka.

Kepemimpinan adalah merupakan pengaruh seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manager yang efektif.¹⁹ Kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya.²⁰ Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.²¹

Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya harus mampu mempersatukan perbedaan yang ada dalam kelompok agar dapat bekerja dalam satu tim kearah terwujudnya tujuan bersama. Pemimpin yang efektif hendaknya minimal memiliki lima sifat yaitu: keteladanan, manajer, komandan, guru, bapak, dan sekaligus kolega yang akan membagi pengalaman dengan staf yang relative kurang pengalaman. Pimpinan hendaknya menampilkan perilaku keteladanan

¹⁹Wahjusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjaun Teoritik dan Permasalahannya)*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 104

²⁰Miftah Toha. *Kepemimpinan* hal. 49

²¹Dadi Permadi dan Daeng Arifin,. *Kepemimpin Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, (Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2007), hal. 43

dalam disiplin kerja, menyelesaikan tugas, dan memperlakukan bawahan secara manusiawi. Kemudian Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dalam pengelolaan sekolah di sekolah dasar menjelaskan, bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah untuk memberikan pengaruh-pengaruh yang dapat menyebabkan guru tergerak untuk melaksanakan tugas dan kegiatan secara bersama-sama dalam mencapai tujuan pendidikan secara efisien dan efektif.

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Rahman mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (kepala sekolah) di sekolah”.²²

Kepala Sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan. Bagaimana kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.

²² Rahman H, *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqa Print, 2006), hal. 106

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²³ Sementara pendapat lain mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah merupakan pemimpin tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat”.²⁴

Kepala sekolah sebagai manejer memiliki fungsi merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerjasama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam Undang Undang. Dengan adanya pelaksanaan otonomi daerah maka penerapan manajemen pendidikan mengarah pada manajemen berbasis sekolah (MBS). Manajemen berbasis sekolah merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Manajemen berbasis sekolah merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada sekolah, dan melibatkan masyarakat dalam kerangka

²³ Wahjusumidjo, *Kepemimpinan...* Hal 83

²⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012),

kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.²⁵

Menurut Mulyasa dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator (EMASLIM)²⁶ dengan uraian sebagai berikut:

1) Kepala sekolah sebagai *Educator* (Pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

2) Kepala sekolah sebagai *Manager*

²⁵ Mulyasa, *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 33

²⁶ *Ibid*, hal. 98

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, member kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

3) Kepala sekolah sebagai *Administrator*

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

4) Kepala sekolah sebagai *Supervisor*

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mencupervisi

pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

5) Kepala sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

6) Kepala sekolah sebagai *Innovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

7) Kepala sekolah sebagai *Motivator*

Sebagai motivator, kepala sekolah 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, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Kepala sekolah sebagai pejabat formal. Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal. Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan ororitas formal terjadi apabila di lingkungan organisasi orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedang kepemimpinan informal terjadi, di mana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.²⁷

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktik sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan

²⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hal. 84

mempraktikkan delapan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah.²⁸

- a. Dalam kehidupan sehari-hari kepala sekolah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan para siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda sehingga tidak mustahil terjadi konflik antarindividu bahkan antarkelompok.
- b. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf dan siswa suatu sekolah hendaknya selalu mendapatkan saran, anjuran dari kepala sekolah sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing (suggesting).
- c. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah digariskan memerlukan berbagai dukungan. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung. Tanpa adanya dukungan yang disediakan oleh kepala sekolah, sumber daya manusia yang tidak

²⁸ *Ibid*, hal. 105

ada tidak mungkin melaksanakan tugasnya dengan baik (*supplying objectives*).

- d. Kepala sekolah berperan sebagai fatalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Patah semangat, kehilangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh para kepala sekolah (*catalysing*). Sesuai dengan misi yang dibebankan kepada sekolah, kepala sekolah harus mampu membawa perubahan sikap, perilaku, intelektual anak didik serta sesuai dengan tujuan pendidikan.
- e. Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individu maupun kelompok. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman dalam lingkungan sekolah, sehingga para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah (*providing security*).
- f. Seorang kepala sekolah selalu pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan ke kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah di mana, dan dalam kesempatan apapun. Oleh sebab itu, penampilan seorang kepala sekolah harus selalu dijaga integritasnya, selalu terpercaya,

dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya (*representing*).

- g. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggungjawab ke arah tercapainya ke arah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*).
- h. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi. Untuk itu kepala sekolah diharapkan selalu dapat menghargai apapun yang dihasilkan oleh para mereka yang menjadi tanggungjawabnya. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat dan sebagainya (*praising*).

Kepemimpinan kepala sekolah, adalah salah satu perwujudan kepemimpinan nasional, yaitu kepemimpinan Pancasila, satu potensi atau kekuatan yang mampu memberdayakan segala daya sumber masyarakat dan lingkungan yang dijiwai oleh sila-sila Pancasila mencapai tujuan nasional dalam situasi tertentu. Oleh sebab itu, kepemimpinan kepala sekolah sebagai salah satu pelaksanaan kepemimpinan nasional yang bertujuan mencerdaskan kehidupan

bangsa, harus mencerminkan diwujudkannya kepemimpinan Pancasila yang memiliki watak dan berbudi luhur:

- a) Pola pikir; Berorientasi jauh ke depan; pola pikir ilmiah, efisiensi dan efektif; dan keterbukaan.
- b) Asas; Kebersamaan atau integralistik; kekeluargaan dan gotong royong; persatuan dan kesatuan dalam kebinekaan; selaras, serasi dan seimbang.
- c) Watak dan kepribadian yang utuh;
 - 1) Trilogi kepemimpinan Pancasila; ing ngarsa sung tulodo; ing madya mangun karsa; tut wuri handayani.
 - 2) Ciri-ciri kepribadian universal: berwibawa; jujur; terpercaya; bijaksana; mengayomi, beriman; mawas diri; mampu melihat ke depan; berani dan mampu mengatasi kesulitan; wajar; tegas dan bertanggungjawab; sederhana; penuh pengabdian pada tugas; berjiwa besar; dan sifat ingin tahu.
- d) Dua belas sifat- sifat kepemimpinan; Takwa kepada Tuhan Yang Mahaesa; ing ngarsa sung tulodo; ing madya mangun karsa; tut wuri handayani; waspada; purba wisesa; ambeg paramarta; prasaja; satia; hemat; terbuka; legawa dan kesatria.
- e) Sikap dan perilaku:
 - 1) Sikap konsisten;
 - 2) Perilaku yang selalu berorientasi kepada butir-butir nilai-nilai sila Pancasila.

Kepemimpinan kepala sekolah akan diterapkan dan terpadu dalam pelaksanaan ketujuh tugas tersebut. Kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*) harus memiliki criteria sebagai berikut; (1) Mampu membimbing guru, karyawan dan siswa; (2) Mengembangkan staf; (3) Belajar/mengikuti perkembangan iptek; (4) Memberi contoh mengajar yang baik.²⁹

c. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan merupakan hasil interaksi antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya dalam berbagai keadaan yang mempengaruhinya. Gaya kepemimpinan yang menggambarkan perilaku dalam interaksi tersebut, bila dihimpun berdasarkan kesamaannya yang dominan, akan menghasilkan berbagai tipe kepemimpinan. Kesamaan yang dominan tersebut merupakan kriteria utama setiap tipe kepemimpinan yang tetap terlihat meskipun kondisi yang mempengaruhinya berubah-ubah, karena bersifat insidental. Dalam kondisi yang berbeda diperlukan analisis dan pemanfaatan setiap situasi yang dihadapi dan akan memberikan gambaran mengenai gaya kepemimpinan.

Gaya (*style*) kepemimpinan ialah cara pemimpin membawa diri sebagai pemimpin. Cara ia berlagak dan tampil dalam menggunakan kekuasaannya. Pemimpin itu mempunyai sifat,

²⁹ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), hal. 101

kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau style hidupnya pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.³⁰

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.³¹ Pendapat lain mengemukakan, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.³² Sedangkan Purwanto mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan.³³

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.

Salah satu situasi gaya kepemimpinan yang paling penting adalah pemimpin. Pemimpin membentuk gaya mereka dalam periode waktu tertentu melalui pengalaman, pendidikan dan pelatihan.

³⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 34

³¹ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003), hal. 161

³² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Impelementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007) hal. 108

³³ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Karya, 2006), hal. 48

Walaupun pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, tetapi gaya itu bukanlah tentang perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu tetapi bagaimana persepsi orang lain tentang perilaku pemimpin. Karena gaya pemimpin telah terbentuk selama periode tertentu, maka akan sukar bagi mereka untuk mengadakan perubahan yang radikal dalam jangka yang pendek. Pada umumnya dikenal lima macam gaya kepemimpinan³⁴ yaitu :

1) Gaya kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut. Mereka menentukan apa yang harus dilakukan orang lain dan mengharapka mereka mematuinya. Kritik yang muncul adalah bahwa pendekatan ini tidak akan efektif dalam jangka panjang.

2) Gaya kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya

³⁴ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003), hal 161

setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa keputusan yang populer/ disukai tidak selalu merupakan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis, sesuai dengan sifatnya cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan.

3) Gaya kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau *nondirective*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa guru akan lebih siap menerima tanggungjawab terhadap solusi, tujuan dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.

Gaya kepemimpinan partisipatif, akan efektif apabila para guru telah meningkat kemampuan dan kemauannya untuk berprestasi, sehingga tidak menunggu tugas, perintah, tetapi sudah menyelesaikan tugas walaupun tidak diperintah. guru sudah mulai dapat mengemukakan pendapat, guru sudah dapat diajak memikirkan kemajuan organisasi dan sudah dapat diajak mengambil keputusan penting dalam organisasi

4) Gaya kepemimpinan berorientasi pada tujuan

Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau berdasarkan sasaran. Orang yang menganut pendekatan ini meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasilah yang dibahas. Pengaruh kepribadian dan faktor lainnya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi diminimalkan. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki fokus yang terlampau sempit, dan seringkali berfokus pada perhatian yang keliru.

5) Gaya kepemimpinan situasional

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula sebagai kepemimpinan tak tetap (*fluid*) atau kontingensi. Asumsi yang

digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin dalam segala kondisi. Oleh karena itu gaya pemimpin situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok).

Agar gaya kepemimpinan dapat diterapkan dengan baik maka atasan harus didukung oleh bawahannya. Indikator-indikator yang dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Iklim saling mempercayai
- b. Penghargaan terhadap ide bawahan
- c. Memperhitungkan perasaan para bawahan
- d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
- e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan
- f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.
- g. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional.³⁵

Adapun gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini dikhususkan pada gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya

³⁵ P. Siagian, *Kiat meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hal.

kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut.³⁶

Menurut Permadi dan Arifin Transformational berasal dari kata transformator (alat listrik yang berfungsi mengubah tegangan.voltage dari 110 ke 220) yang berarti seorang pemimpin harus dapat mengubah keadaan menjadi lebih baik dengan berlandaskan nilai-nilai budaya serta kearifan lokal (*local indigenous*) yang masih relevan untuk ditetapkan yang dikombinasikan dengan perkembangan teori kepemimpinan modern dengan dimensi-dimensinya³⁷ adalah sebagai berikut:

1. *Self Identification as an Agent of Change*

Kepala sekolah harus bertindak sebagai agen pembaharu yang bekerja berdasarkan sistem nilai-nilai budaya dengan karakteristik sebagai berikut.

Berani merubah keadaan yang statis menjadi dinamis dengan berdasarkan pada nilai-nilai luhur bahwa perubahan tersebut demi kepentingan pendidikan, bukan untuk kepentingan

³⁶ Kalihatu, Thomas, Stefanus dan Rini, Wahyu ,Astjarjo, “Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya”. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, vol.98, no. 1, Maret 2007: 49-61, hal. 51

³⁷ H. Dadi Permadi dan H. Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, (Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa, 2007), hal. 87

pribadi atau kroni. Upaya awal yang harus dilakukan dalam mengawali perubahan ini adalah dengan hal-hal berikut.

a. *Create a Vision*

Yaitu dengan menciptakan visi sekolah yang harus dibuat bersama berdasarkan hasil analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*) atau kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Visi bukan hanya pernyataan kehendak, cita-cita, keinginan ataupun harapan dan cara memandang. Visi dibuat dengan memperhatikan masa depan (*forward looking*) serta memicu inspirasi (*inspiring the other*) baik guru dan staf sekolah untuk memunculkan ide-ide baru (inovasi) yang didorong oleh adanya imajinasi (*imaginative*) bahwa sekolah tersebut ingin menjadi lebih baik atau yang terbaik bahkan menjadi “*the centre of excellence*” (pusat keunggulan) terutama dalam mutu.

b. *Shared Vision*

Shared Vision atau memasyarakatkan visi adalah tindakan selanjutnya yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dan komite sekolah. Visi harus di pahami dan dimengerti oleh seluruh stake holder sekolah. Dengan asumsi tersebut maka visi harus dibuat tidak muluk-muluk tetapi harus realistik dan bisa dicapai. Visi harus dibuat tidak terlalu panjang dengan kalimat deklaratif yang mudah diingat dan disetujui oleh stakeholder

sekolah. Memasyarakatkan visi bertujuan agar mendapatkan dukungan, baik dari pihak atasan maupun bawahan. Dukungan dari pihak atas akan merupakan dukungan politis yang akan sangat menguntungkan bagi kepentingan sekolah. Akan tumbuh semangat *political will* dari pihak pemerintah bagi kepentingan lancarnya program-program perubahan di sekolah. Dukungan dari bawahan akan memberi dampak berkurangnya konflik kepentingan dimana secara moral mereka ikut bertanggung jawab untuk merealisasikan visi tersebut. Dukungan dari masyarakat seperti orang tua dan berbagai elemen yang ada di masyarakat seperti dunia usaha dan industri akan merupakan modal yang sangat besar bagi kepentingan terselenggaranya perubahan di sekolah.

c. *Create A Strategic Path*

Create A Strategic Path atau menyusun dan mengembangkan jalan yang strategis adalah langkah-langkah selanjutnya dalam merealisasikan visi. Model baru dalam menyusun strategi adalah dengan "*compass strategic planning*" yang artinya strategi yang disusun berdasarkan lingkungan dan arus yang penuh ketidakpastian (*uncertainty*). Strategi juga adalah harus berdasarkan kajian "*social radar*" (radar sosial) yang memberikan data-data tentang arah dan arus perubahan

yang sedang terjadi, disamping harus berlandaskan nilai-nilai (*values*) yang berlaku dan penuh kebijaksanaan dan hati nurani.

Pertimbangan lainnya dalam menyusun strategi adalah penggunaan kekuasaan yang harus sesuai diterapkan. Dalam kapasitas sebagai pemimpin, kepala sekolah dapat menggunakan *coercive power* (kekuasaan untuk memaksa) pihak lain terutama bawahan agar mengikuti perintah-perintah, namun hendaknya diperhitungkan bahwa biasanya pihak lain atau bawahan pasti akan melakukan perintah dengan keterpaksaan dan hal inilah yang harus dicegah.

Penggunaan kekuasaan yang memaksa sebaiknya harus dilakukan bila keadaan darurat dan tidak terlalu sering dilakukan. Penggunaan kekuasaan yang tepat dilingkungan sekolah adalah melalui "*expert power*" atau kekuasaan keahlian tempat pihak lain atau bawahan merasa bahwa apa yang harus dia lakukan adalah menjadi tanggung jawabnya dan sesuai dengan keahliannya. Dalam kepastiannya sebagai pemimpin, kepala sekolah harus menunjukkan bahwa mereka adalah orang yang ahli dibidangnya.

2. *Realization of Change and Mobilization of Commitment*

Menurut Permadi dan Arifin Langkah-langkah berikutnya bila kepala sekolah sudah sepakat membuat berbagai rencana strategis dalam mengembangkan sekolah diperlukan berbagai

langkah lanjutan agar rencana tersebut dapat dilaksanakan,³⁸ antara lain sebagai berikut.

a. *Create teamwork*

Adalah dalam rangka membagi tugas-tugas yang menyangkut berbagai pekerjaan yang harus dikerjakan, pembagian tugas-tugas ini adalah sangat penting mengingat banyaknya agenda perubahan yang harus segera dilaksanakan. Dalam membentuk tim kerja kepala sekolah bersama komite sekolah harus berdasar pada kompetensi masing-masing. Hal ini berhubungan dengan kelancaran menjalankan tugas-tugas. Komposisi tim kerja perlu juga memperhatikan *interpersonal communication* diantara tim.

b. *Delegation of Authority* (pelimpahan wewenang)

Bila tim kerja sudah dibentuk, pemimpin harus relamelimpahkan wewenang kepada tim, baik kewenangan untuk mengambil langkah-langkah maupun dalam mnegatur keuangan. Dalam mencapai keefektifan kerja tim perlu juga para ketua tim diberikan pengarahan-pengarahan agar tidak menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai. Tim perlu dibina agar terjadi keompakan (*solid*), disamping mencegah terjadinya konflik. Kegiatan "*out bound*" misalnya, merupakan kegiatan

³⁸ H. Dadi Permadi dan H. Daeng Arifin, *Kepemimpinan...*, hal. 89

yang bertujuan adanya kekompakkan dalam kelompok (dinamika kelompok).

c. *Fair play* (berlaku adil)

Sumber konflik disuatu organisasi seperti sekolah adalah bila terjadi ketidakadilan dalam berbagai tugas dan berbagai uang. Pemimpin harus bijaksana dalam menerapkan keadilan. Keadilan harus proporsional dalam arti masing-masing pihak mendapat hak yang sesuai dengan porsi tugas dan tanggungjawabnya

d. *Believe and motivate the staff* (mempercayai dan memotivasi staf)

Bila pemimpin telah melimpahkan tugas-tugas pada tim atau orang perorang, maka mereka harus dipercaya. Tindakan yang tepat agar semua pekerjaan berjalan dengan melakukan pengawasan (*controlling*), baik periodik maupun secara mendadak. Disamping itu, tim atau bawahan juga perlu diberi motivasi (dorongan) baik dengan kata-kata atau memberikan “*reward*” atau iming-iming agar tim atau bawahan bekerja dengan semangat.

e. *Risk tasking* (berani mengambil resiko)

Kepala sekolah berani mengambil kebijakan dan keputusan yang tepat dan cepat. Pemimpin tidak *boleh* ragu-ragu

dalam mengambil keputusan yang tentunya resiko yang akan terjadi sudah diperhitungkan dengan cermat.

f. *A bias for action* (siaga)

Kepala sekolah harus tetap siaga dalam mengamati perubahan. Siaga berarti waspada terhadap berbagai ancaman terhadap gagalnya berbagai program yang sedang dijalankan. Berbagai gangguan yang mungkin timbul sudah dideteksi sejak dini sehingga disiapkan upaya preventif agar hal yang buruk pun dapat dianitipasi sejak dini.

g. *Sense of wonder* (was-was)

Bukan berarti cemas atau ketakutan yang tidak beralasan. Was-was berarti perasaan takut bila sebuah ancaman atau program tidak berhasil atau mencapai target, sehingga perlu upaya yang serius dan sungguh-sungguh dalam melaksanakannya. Perasaan was-was memberi dampak yang positif pada pemimpin untuk selalu melakukan pemeriksaan yang seksama berulang kali agar kesalahan yang paling kecil pun tidak sampai terjadi.

h. *Total involving people* (melibatkan orang secara total)

Keterlibatan adalah kunci sukses dari suatu perubahan. Melibatkan orang secara total hendaknya berdasarkan “*level of skills*” (tingkat keahlian) orang tersebut. Hal ini bertujuan agar perubahan bisa segera terwujud. Hal yang harus diperhatikan

dalam melibatkan orang adalah antisipasi kecenderungan orang terhadap perilaku dan kebiasaan cara-cara yang lama, pandangan-pandangan kuno, gaya yang kuno, yang sulit untuk diubah. Pemimpin harus menjadi katalisator dalam merubah keadaan-keadaan tersebut dengan metode pencerahan (*enlightenment*) bahwa perubahan tersebut sangat diharapkan banyak orang (*expected changes*).

i. *Synergize* (sinergis)

Artinya semua program harus mengarah kepada suatu titik yang sama dalam arti menuju tercapainya suatu pembelajaran yang diharapkan.

3. *Institutionalization of Change* (melembagakan perubahan-perubahan)

Selanjutnya, ada tindakan bila berbagai perubahan telah dan sedang terjadi. Setiap perubahan bukan hanya harus terlembagakan, tetapi juga harus berlangsung terus dan melakukan peningkatan-peningkatan.

a. *Keep on Going Process*

Keep on Going Process memberikan suatu isyarat agar perubahan tetap dijaga untuk tidak melenceng kepada perubahan yang merugikan dan menyesatkan, perubahan yang berguna dan bermakna bagi masyarakat, organisasi harus selalu dipertahankan dan dikembangkan.

b. *Continuous progress and Monitor* (Kemajuan Titian Tangga dan memonitor Perkembangan)

Perubahan-perubahan yang sedang terjadi hendaknya merupakan titian tangga yang lebih ke atas atau meningkat. Kemajuan harus dipandu dan dimonitor agar terhindar dari anasir-anasir atau implik-implik yang mmebelokkan perubahan yang sudah memnuhi setiap sasaran melalui tingkat-tingkat yang sudah dicapai tersebut. *Continuous monitor and progress* memberikan pemahaman bahwa setiap perubahan harus dipantau dan terkendali agar hasil yang dicapai memperoleh keberhasilan optimal.

c. *Anticipated Barriers* (Mengantisipasi Hambatan-hambatan)

Setiap perubahan akan membawa resiko tumbuhnya hambatan-hambatan bahkan resiko yang akan muncul pertama adalah tantangan dari pihak yang tidak menyenangi perubahan. Apalagi perubahan yang dilakukan merupakan suatu hal baru (inovasi) di mana sudah biasa akan ada kelompok yang menolak bahkan tidak mau berubah (*resistant to change*). Kelompok orang-orng seperti itu harus diantisipasi sejak awal karena sangat berpengaruh terhadap kelancaran jalannya perubahan. Upaya-upaya pendekatan pribadi (*personal approach*) yang menyentuh kepentingan mereka akan sangat tepat dilakukan.

d. Keep Consistent and Persistent (Menjaga Keajegan dan Lurus)

Perubahan-perubahan yang sudah dicapai harus tetap dijaga agar tetap berlangsung dan sesuai dengan arah yang telah ditetapkan.

e. Continous Improvement (Perbaikan yang berkelanjutan)

Melakukan berbagai perbaikan-perbaikan dan penyempurnaan-penyempurnaan yang terus-menerus.

f. Constant Innovation

Mencari dan menerapkan inovasi-inovasi (hal-hal baru) untuk dicobakan dan diaplikasikan sebagai pengganti cara-cara lama yang sudah tidak sesuai.

Dapat disimpulkan bahwa transformasional leadership bagi para kepala sekolah berintikan pemberdayaan (*empowerment*) terhadap sumber-sumber daya yang ada di sekolah terutama sumber daya manusia yang berlandaskan kepada nilai-nilai (*values*) budaya setempat, terutama yang harus dianut dan dijadikan dasar berpijak bagi kepala sekolah sebagai pemimpin.

Indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini meliputi (1) rasa tanggung jawab yang besar, (2) disiplin pribadi, (3) bersifat jujur, (4) memiliki kredibilitas tinggi, (5) menggunakan akal sehat, (6) memiliki energi dan stamina tinggi, (7) memegang teguh komitmen terhadap tujuan organisasi.³⁹ Alasan peneliti menggunakan indikator di atas adalah

³⁹ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total...*, hal 164

ketujuh indikator gaya kepemimpinan di atas sudah sesuai dengan pengertian dari gaya kepemimpinan yaitu perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

2. Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai tenaga penggerak yang memengaruhi kesiapan untuk memulai melakukan rangkaian kegiatan dalam suatu perilaku.⁴⁰ Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dari tingkah lakunya. Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.⁴¹ Pernyataan ini mengandung tiga pengertian, yaitu bahwa (1) motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu; (2) motivasi ditandai oleh adanya rasa atau *feeling*, afeksi seseorang. Dalam hal ini, motivasi relevan dengan persoalan kejiwaan, afeksi, dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia; (3) motivasi dirangsang karena adanya tujuan.

Disamping itu, motivasi juga dapat dinilai sebagai suatu daya dorong (*driving force*) yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, motivasi menunjuk pada gejala

⁴⁰ Robert C. Beck, *Motivation Theories and Principle*, (New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990), hal. 21

⁴¹ Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Radjawali, 1986), hal. 73

yang melibatkan dorongan perbuatan terhadap tujuan tertentu.⁴² Jadi, motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yaitu tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena rangsangan atau dorongan oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini menyangkut kebutuhan. Sejalan dengan itu, Purwanto mengatakan bahwa fungsi motivasi bagi manusia adalah: (1) sebagai motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan, (2) menentukan arah perbuatan, yakni ke arah perwujudan suatu tujuan atau cita-cita, (3) mencegah penyelewengan dari jalan yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan, dalam hal ini makin jelas tujuan, makin makin jelas pula bentangan jalan yang harus ditempuh, (4) menyeleksi perbuatan diri, artinya menentukan perbuatan mana yang harus dilakukan, yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyampingkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan itu.⁴³

Dari beberapa pandangan tentang motivasi sebagaimana disebutkan di atas, semuanya diarahkan pada munculnya dorongan untuk mencapai tujuan. Jika hal tersebut dikaitkan dengan dorongan setiap personal dalam melakukan kegiatannya maka tujuan yang ingin dicapai tidak dapat dilepaskan dengan konsep apa yang dikehendaki pimpinan. Itulah Gibson dan kawan-kawan memberikan pandangannya tentang motivasi, sebagai suatu konsep yang dapat digunakan ketika

⁴² Harold Koontz & Heinz Wehrich, *Management Ninth Edition*, (New York: McGraw Hill Book Company, 1997), hal. 411

⁴³ M. Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998), hal. 71

menggerakkan individu untuk memulai dan berperilaku secara langsung, sesuai dengan apa yang dikehendaki pimpinan.⁴⁴ Dalam kaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah yang ingin menggerakkan gurunya untuk mengerjakan tugasnya, haruslah mampu memotivasi guru tersebut untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan. Senada dengan pendapat tersebut, motivasi juga diartikan sebagai keinginan untuk mencurahkan segala tenaga untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Proses ini dirangsang oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu.⁴⁵

Di dalam kaitan ini, motivasi bukanlah ciri pribadi dalam artian beberapa yang memilikinya, sedangkan yang lainnya tidak. Pandangan seperti itu kurang benar, sebab motivasi adalah akibat dari interaksi dari individu dan situasi. Dengan demikian, motivasi seseorang guru akan berbeda dengan motivasi guru lainnya, dan perbedaan motivasi tentunya akan menimbulkan kinerja yang dihasilkan seorang guru. Itulah sebabnya Gibson mengemukakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu.⁴⁶

Motivasi merupakan istilah umum yang mencakup keseluruhan dorongan keinginan, kebutuhan, dan gaya yang sejenisnya.⁴⁷ Dengan

⁴⁴ James L. Gibson, Jhon M. Ivancevch, James H. Donnelly, *Organiversies*, (Texas: Business Publication, Inc., 1985), hal. 100

⁴⁵ <http://myteacher.net/plan.lesson.9.html>, hal. 1 Of 1

⁴⁶ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavioral: Concepts, Controversies, and Application*, (Englewood Clipffs: Prentice-Hall International, Inc., 1989), hal. 147

⁴⁷ Harold Koontz, Heinz Wehrich, *Management...*, hal. 411

melakukan hal-hal yang diharapkan dapat memuaskan dorongan dan keinginan tersebut sehingga menimbulkan dorongan bagi bawahan untuk bertindak sesuai dengan yang diinginkan.

Sehubungan dengan pengertian motivasi di atas, Malone membedakan dua bentuk motivasi yang meliputi *motivasi intrinsik* dan motivasi *ekstrinsik*.⁴⁸ Motivasi intrinsik timbul tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhan. Sedangkan motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu. Misalnya dalam bidang tugas yang dilakukan guru terkait dengan minatnya dalam melakukan tugas sebagai guru. Minat tersebut timbul dari diri seorang guru untuk melakukan tugas karena berhubungan dengan manfaat yang diperolehnya dari tugas yang dilaksanakannya.⁴⁹

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Menurut Liang Gie, motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya

⁴⁸ John W. Santrock, *Life Span Development*, (Texas: Brown & Benchmark, 1977), hal.

⁴⁹ <http://gwis.cire.gwu.edu/-tip/motivate.html>, hal. 1 of 2

untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu.⁵⁰ Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh orang-orang tersebut.⁵¹

Menurut Sondang P. Siagian yang menyatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.⁵²

Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Dengan demikian, kunci untuk memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif. Dalam konteks sistem, motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling tergantung adalah sebagai berikut:⁵³

⁵⁰ Sadili Samsudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia Sondang, 2006), hal. 281

⁵¹ *Ibid*

⁵² Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, (Jakarta. Penerbit Rineka Cipta, 1995), hal. 138

⁵³ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi, 2006), hal. 270

a. Kebutuhan.

Kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis

b. Dorongan.

Dengan beberapa pengecualian, dorongan, atau motif (dua istilah yang sering digunakan secara bergantian), terbentuk untuk mengurangi kebutuhan. Dorongan fisiologis dapat didefinisikan sebagai kehilangan petunjuk. Dorongan fisiologis dan psikologis adalah tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif.

c. Insentif.

Pada akhir siklus motivasi adalah insentif, didefinisikan sebagai semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan. Dengan demikian, memperoleh insentif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan.

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilakuseseorang, termasuk perilaku kerja. Untuk dapat memotivasi seseorang diperlukan pemahaman tentang bagaimana proses terbentuknya motivasi. Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Motivasi juga diartikan sebagai keinginan, tujuan,

kebutuhan, atau dorongan, dan sering dipakai secara bergantian untuk menjelaskan motivasi seseorang.⁵⁴

Motivasi adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan dilihat dari perspektif pribadi dan terutama organisasi. Motivasi sebagai kekuatan kompleks yang membuat seseorang berkeinginan memulai dan menjaga kondisi kerjadam organisasi. Dan motivasi merupakan kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungan dunia kerja atau di pelataran kehidupan pada umumnya.⁵⁵

Menurut Sopiah menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu.⁵⁶ Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya. Motivasi pada dasarnya mempunyai tiga karakteristik pokok yaitu:

- a. Usaha. Karakteristik pertama dari motivasi, yakni usaha, menunjuk kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tegasnya, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan atau upaya baik yang nyata maupun yang kasap mata.

⁵⁴ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2007), hal. 320

⁵⁵ Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 15

⁵⁶ Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008), hal. 169

- b. Kemauan keras. Karakteristik pokok motivasi yang kedua menunjukkan kepada kemauan keras yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras, maka segala usaha akan dilakukan. Kegagalan tidak akan membuatnya patah arang untuk terus berusaha sampai tercapainya tujuan.
- c. Arah atau tujuan. Karakteristik motivasi yang ketiga berkaitan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang

Ada tiga jenis teori tentang motivasi, yakni *content theory*, *procces theory*, dan *reinforcement theory*. *Content theory* menekankan akan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada dalam diri individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu, *process theory* menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu diberi motivasi, sedangkan *reinforcement theory* menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar.⁵⁷

Dalam pendapat lain disebutkan bahwa teori motivasi dikelompokkan menjadi dua, yaitu teori kepuasan (*content theory*) dan teori proses (*process theory*).⁵⁸ Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan,

⁵⁷ Heidjrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: BFEE, 2002), hal. 197-198

⁵⁸ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), hal. 103

mendukung, dan menghentikan perilakunya. Suatu hal yang memotivasi semangat kerja adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan materiil dan nonmateriil yang diperolehnya melalui pekerjaannya. Berbeda dengan teori kepuasan, teori motivasi proses pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan” bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu” supaya setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan pemimpin. Teori ini merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana seseorang bekerja dan hasil apa yang akan diperoleh.

Menurut Hamzah B Uno dimensi motivasi kerja dibedakan menjadi 2 yaitu motivasi kerja internal dan motivasi kerja eksternal.⁵⁹ Indikator untuk motivasi kerja internal adalah (1) selalu berusaha untuk mengungguli orang lain, (2) diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya, (3) melaksanakan tugas dengan target yang jelas, (4) memiliki tujuan yang jelas dan menantang, (5) ada umpan balik atas hasil pekerjaannya, (6) tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas. Indikator motivasi kerja eksternal adalah (1) selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, (2) senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya, (3) bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif, dan (4) bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

⁵⁹ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi & Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal.73

Menurut Heijdrachman Ranupandoyo dan Suad Husnan motivasi dibagi menjadi dua,⁶⁰ yaitu:

1) Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan memberikan atau menimbulkan semangat, mengurangi keluhan dan secara umum mengurangi kesulitan. Penggunaan motivasi positif antara lain:

- (a) Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan;
- (b) Informasi;
- (c) Pemberian penghargaan yang tulus kepada pegawai;
- (d) Partisipasi;
- (e) Kebanggaan;
- (f) Uang

2) Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau untuk melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi dasar yang kita gunakan adalah kekuatan. Jadi berdasarkan pengertian motivasi ini, apabila ada seorang guru yang tidak melakukan sesuatu yang diinginkan organisasi, maka guru yang bersangkutan akan kehilangan sesuatu, kehilangan pengakuan, uang/mungkin jabatan.

Sondang P. Siagian mengatakan bahwa motivasi mengandung tiga unsur⁶¹ sebagai berikut:

⁶⁰ Heijdrachman dan Suad Husnan, *Manajemen...*, hal.204

⁶¹ Sondang P.Siagian, *Kiat meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hal. 138

- 1) Pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.
- 2) Motivasi merupakan proses usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu.
- 3) Motivasi menunjukkan adanya kebutuhan.

Faustino Gomes Cardoso ada dua faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja adalah (1) kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk kerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan (2) kemampuan pegawai untuk melaksanakannya.⁶²

Menurut Sondang P. Siagian motivasi seorang guru sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.⁶³

1) Faktor-faktor Internal

Persepsi seseorang mengenai diri sendiri;

- a) Tanggung Jawab Guru dalam Melaksanakan tugas
 - b) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
 - c) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
 - d) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya
 - e) Memiliki perasaan senang dalam bekerja
- 2) Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain, mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan. Faktor-faktor Eksternal
- a) Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup
 - b) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan

⁶² Faustino Gomes Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2003), hal. 177

⁶³ Sondang P. Siagian, *Kiat...*, hal. 294

- c) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif
- d) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

Menurut Maslow mengatakan bahwa motivasi kerja berdasarkan atas tingkatan kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya. Artinya apabila kebutuhan tingkat bawah terpenuhi akan menimbulkan keinginan untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Kebutuhan yang paling kuat terdapat bagian terbawah piramida.⁶⁴

Pendapat lain mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Dan perbedaan motivasi kerja bagi seorang uru biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan prestasi yang dicapainya.⁶⁵

Berdasarkan definisi di atas, dapat dirumuskan konstruk motivasi sebagai berikut. Motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan utk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini adalah motivasi kerja internal dan motivasi kerja eksternal, yaitu (1) tanggung jawab dalam melakukan kerja, (2) prestasi yang dicapainya, (3) pengembangan

⁶⁴ Moekijat, *Dasar-dasar Motivasi*, (Bandung: Pioner Jaya, 2001), hal. 67

⁶⁵ Dr. Hamzzah B. Uno, *Teori Motivasi & Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013),

diri, (4) kemandirian dalam bertindak. Alasannya adalah untuk melakukan suatu pekerjaan atau aktivitas diperlukan adanya motivasi baik dari dalam maupun dari luar.

3. Kinerja Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja memiliki arti tentang sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja.⁶⁶ Dalam Bahasa Inggris, padanan untuk makna kinerja adalah kata *performance* yang berarti kemampuan dan kemauan melakukan sesuatu pekerjaan, atau dapat disebut juga sebagai prestasi kerja, yaitu hasil yang diinginkan dari suatu perilaku. Dalam pengertian ini mencakup kemampuan mental dan fisik.⁶⁷

Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kinerja) menurut Mangkunegara adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁶⁸

⁶⁶ Tim Redaksi KBBI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi ketiga, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), hal. 156

⁶⁷ Gibson JL, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr., *Organization : Behaviour, Structure and Processes*, Fifth Edition, (Texas: Bussines Publication Inc, 1992), hal. 9

⁶⁸ *Ibid*, hal 78

Secara terminologi, kinerja adalah proses kerja seseorang individu untuk mencapai tujuan yang relevan.⁶⁹ Dachniel menyatakan bahwa kinerja berarti kemauan dan kemampuan melakukan suatu pekerjaan.⁷⁰ Artinya, kinerja merupakan semangat, intensitas, kemauan serta kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Dalam kata kinerja juga terkandung makna profesionalitas, sebab dalam mewujudkan kinerja, keterampilan seseorang dalam bidang yang ia kerjakan sangat menentukan.

Pendapat lain mengatakan, kinerja adalah sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁷¹

Ada juga yang mengemukakan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran dan tugasnya dalam pekerjaan tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai/standar tertentu di perusahaan dimana individu tersebut berada. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja merupakan suatu ketercapaian dalam melakukan peranan dalam pelaksanaan tugasnya.⁷²

⁶⁹ Afnibar, *Memahami Profesi dan Kinerja Guru*, (Jakarta: The Minang Foundation, 2005), hal. 21

⁷⁰ M. Dachniel Kamars, *Kurikulum Untuk Abad 21 dalam Model Pengelolaan dan Penelitian Kurikulum*. (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1994), hal. 10

⁷¹ A Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Rosda Karya, 2006), hal. 9

⁷² As'ad. Moh, *Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberti, 2004), hal. 24

Ditinjau dari pandangan Islam, makna kinerja memiliki arti kesungguhan dan kemauan dalam melaksanakan tugas, dalam surat at-Taubah 105 dijelaskan :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْعَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (التوبة: ١٠٥)

Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".⁷³

Selanjutnya dalam surat al-Maidah ayat 35 dijelaskan :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (المائدة: ٣٥)

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan carilah jalan yang mendekatkan diri kepada-Nya, dan berjihadlah pada jalan-Nya, supaya kamu mendapat keberuntungan.⁷⁴

Islam memberikan rambu-rambu bagi ummatnya, bahwa ketika melaksanakan suatu pekerjaan yang baik, maka tuntutan untuk bersungguh-sungguh menjadi sesuatu yang mutlak. Kesungguhan ini dinilai sebagai sebuah jihad. Orang yang bersungguh-sungguh dalam bekerja, bukan manusia saja yang akan melihat pekerjaan yang ia

⁷³ QS. At Taubah (9) : 105

⁷⁴ QS. Al Maidah (5) : 34

lakukan, bahkan Allah memberikan penghargaan sebagai orang yang mulia atas prestasi kerja yang dilakukan dengan kemuliaan pula.

Dari berbagai pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja/ prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta tepat waktu. Wujud kinerja dapat dilihat dari tingkat prestasi kerja yang berupa hasil kerja, kemampuan dan penerimaan atas kejelasan delegasi tugas serta minat seorang pekerja.

Adapun definisi kinerja guru sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan guru pada waktu dia memberikan pembelajaran kepada siswa.⁷⁵

Kinerja guru bila mengacu pada pengertian Mangkunegara bahwa tugas yang dihadapi oleh seorang guru meliputi : membuat program pengajaran, memilih metode dan media yang sesuai untuk penyampaian, melakukan evaluasi, dan melakukan tindak lanjut dengan pengayaan dan remedial.⁷⁶

Menurut Undang- Undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada bab 1 pasal 1 disebutkan bahwa :

“Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini

⁷⁵ Rahman Natawijaya, *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006), hal. 22

⁷⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 67

jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.”⁷⁷

Guru merupakan ujung tombak pelaksana pendidikan. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan dari kinerja guru, dan hal tersebut terlihat dari aktualisasi kompetensi guru dalam merealisasikan tugas profesinya.

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran dan pelaksanaan program pembelajaran serta evaluasi program pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru.

Kinerja Guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

Kinerja guru dapat dilihat pada saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar dikelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang tergantung pada: (1) faktor individu yang bersangkutan yakni menyangkut kemampuan, kecakapan, motivasi dan komitmen yang bersangkutan pada organisasi;

⁷⁷ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 edisi 2009, *Tentang Guru dan Dosen*, (Bandung: Depdiknas, Citra Umbara)

(2) faktor kepemimpinan yakni menyangkut dukungan dan bimbingan yang diberikan pada bahan serta dukungan kualitas itu sendiri; (3) faktor tim atau kelompok yaitu menyangkut kualitas dukungan yang diberikan oleh tim (partner/teman kerja); (4) faktor sistem yaitu menyangkut sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi, dan (5) faktor situasi anak yaitu menyangkut lingkungan dari dalam dan dari luar serta perubahan-perubahan yang terjadi.⁷⁸

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia no 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) tentang guru dan dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.⁷⁹

Kinerja guru akan bermakna bila dibarengi dengan niat yang bersih dan ikhlas, serta selalu menyadari akan kekurangan yang ada pada dirinya, dan berupaya untuk dapat meningkatkan atas kekurangan tersebut sebagai upaya untuk meningkatkan kearah yang lebih baik. Kinerja yang dilakukan hari ini akan lebih baik dari kinerja hari kemarin, dan tentunya kinerja masa depan lebih baik dari kinerja hari ini.⁸⁰

Dalam SK Mendikbud Nomor 025/0/1995 dinyatakan bahwa standar kinerja guru adalah aktivitas minimal yang wajib dilakukan guru

⁷⁸ A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*. (Yogyakarta: Kanisius, 2004), hal. 21

⁷⁹ UU RI No 14 tahun 2005 Pasal 20 tentang Guru dan Dosen

⁸⁰ Isjoni, *Pendidikan Sebagai Investasi Masa Depan*, (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2007), hal. 23

dalam proses belajar mengajar atau bimbingan. Standar tersebut meliputi: (a) menyusun program pembelajaran, (b) pelaksanaan proses pembelajaran, (c) pelaksanaan evaluasi, (d) analisis hasil evaluasi, (e) pelaksanaan perbaikan dan pengayaan. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Sehubungan dengan itu maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting. Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Kinerja dapat ditingkatkan dengan melakukan penilaian prestasi kerja guru.

Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: (1). Unjuk kerja, (2). Penguasaan Materi, (3). Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, (4). Penguasaan cara-cara penyesuaian diri, (5). Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.⁸¹

Dalam kegiatan profesionalnya, guru harus memiliki kemampuan untuk merencanakan program pembelajaran dan kemampuan untuk melaksanakan pembelajaran. Kedua, kemampuan ini diperoleh melalui pelatihan berkesinambungan, baik pada masa pendidikan prajabatan maupun masa pendidikan jabatan. Kemampuan pertama sangat memberi

⁸¹ Sulistyorini, *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*. (tk : Ilmu Pendidikan, 2001), hal. 62-70.

warna pada keberhasilan menguasai kemampuan kedua.⁸² APKG merupakan alat pengukur kemampuan guru dalam bentuk kompetensi yang bersifat *generic essentials* maka dalam hal ini APKG hanya mengukur kompetensi yang dimiliki atau dapat diasumsikan oleh guru. Hal yang menjadi masalah adalah bagaimana menemukan kompetensi yang bersifat *generic essentials*. Menurut Uno dalam mengukur unjuk kerja guru dapat dilakukan dengan:

- 1) Kemampuan membuat perencanaan pengajaran yang meliputi.
 - a) Perencanaan pengorganisasian bahan pengajaran.
 - b) Perencanaan pengolahan kegiatan belajar mengajar.
 - c) Perencanaan pengelolaan kelas.
 - d) Perencanaan penggunaan media dan sumber belajar.
 - e) Perencanaan penilaian hasil belajar.
- 2) Untuk kemampuan memberikan pembelajaran dalam kelas, meliputi.
 - a) Menggunakan metode, media, dan bahan latihan.
 - b) Berinteraksi dengan siswa.
 - c) Mendemonstrasikan khasanah metode mengajar.
 - d) Mendorong dan mengalahkannya keterlibatan siswa dalam kelas.
 - e) Mendemonstrasikan penguasaan mata pelajaran.
 - f) Mengorganisasikan waktu, ruang, bahan perlengkapan.
 - g) Melakukan evaluasi hasil belajar.
- 3) Kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi siswa

⁸² Hamzah B Uno, *Teori Motivasi & Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 70

- a) Membantu siswa mengembangkan sikap positif pada diri siswa.
- b) Bersikap terbuka dan luwes terhadap siswa dan orang lain.
- c) Menampilkan kegairahan dan kesanggupan dalam kegiatan belajar mengajar serta dalam pelajaran yang diajarkan.⁸³

d. Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja Guru

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut.⁸⁴

1) Karakteristik Pribadi

Karakteristik pribadi yang mempengaruhi kinerja meliputi umur, pengalaman, orientasi kerja, dan persepsi tugas/kerja.

2) Motivasi

Motivasi dapat juga didefinisikan sebagai kesiapan khusus seseorang untuk melakukan atau melanjutkan serangkaian aktivitas yang ditunjukkan untuk mencapai beberapa sasaran yang telah ditetapkan. Akan halnya motivasi kerja adalah sesuatu hal yang berasal dari internal individu yang menimbulkan dorongan atau semangat untuk bekerja keras. Kinerja dipengaruhi oleh faktor motivator yang dimanifestasikan pada keberhasilan, penghargaan, tanggung jawab, pekerjaan, dan peningkatan diri. Kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan.

3) Pendapatan dan Gaji

⁸³ *Ibid*, hal 70-71

⁸⁴ Yaslis Ilyas, *Kinerja Teori, Penilaian, dan Penelitian*, (Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia, 1999), hal. 112

Evaluasi kinerja sering digunakan sebagai alat untuk menentukan penyesuaian gaji dan juga untuk memperbaiki kinerja personel.

4) Keluarga

Pengaruh tanggung jawab keluarga berbeda antara pria dan wanita. Pria dengan beban keluarga tinggi berhubungan dengan peningkatan jam kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pria yang beban keluarganya rendah.

5) Organisasi

Terjadi kesenjangan antara apa yang sedang dikerjakan personel dan apa yang seharusnya ditampilkan untuk memperbaiki kinerja personel perlu dilakukan observasi terhadap penyebab kinerja yang suboptimal tersebut. Untuk memberikan kesempatan kepada personel bekerja optimal, organisasi harus menciptakan lingkungan yang berbeda untuk personel profesional.

6) Supervisi

Proses yang memacu anggota unit kerja untuk berkontribusi secara positif agar tujuan organisasi tercapai. Kemampuan penyelia (supervisor) untuk secara efektif mempekerjakan personel agar mencapai tujuan departemen adalah penting bagi kesuksesan penyelia.

7) Pengembangan karir

Penilaian kinerja seharusnya merupakan pengalaman positif yang memberikan motivasi dan pengembangan personel. Kecenderungan bisnis akhir-akhir ini telah mendorong banyak organisasi untuk

mulai mengenal manusia sebagai sumber daya penting yang strategis. Penilaian personel harus mengidentifikasi tujuan utama mereka yang dapat dicapai dan memperhatikan juga kebutuhan personel untuk tumbuh kembang secara profesional.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:⁸⁵

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader;
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kelompokan dan keeratan anggota tim;
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi;
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Indikator kinerja guru dalam penelitian ini adalah (a) Kemampuan guru membuat perencanaan pengajaran; (b) Kemampuan mengajar dalam

⁸⁵ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005), hal. 21

kelas; (c) Kemampuan mengadakan hubungan antara pribadi siswa.⁸⁶ Alasan pemilihan indikator di atas adalah sebagai seorang guru yang bertugas sebagai pendidik, maka kualitas kerja guru dapat dilihat dari proses kegiatan belajar mengajar. Dalam kegiatan belajar mengajar berhubungan dengan kemampuan guru dalam membuat perencanaan, mengelola kelas serta terjalin hubungan yang harmonis antara guru dan siswa.

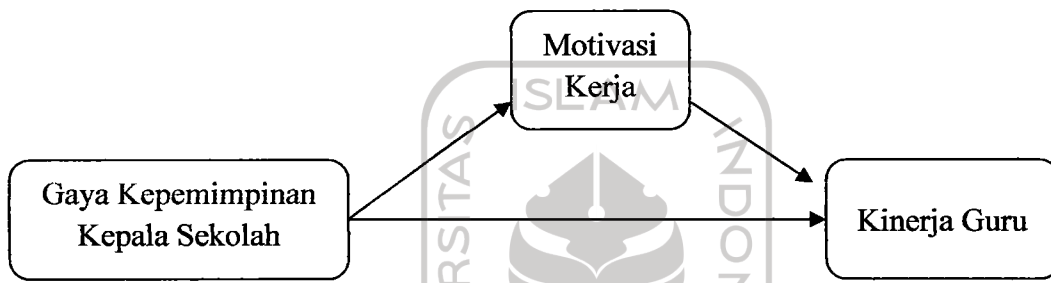
C. Kerangka Berpikir

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang ada di sekolah dan mempunyai peranan sangat besar dalam upaya memajukan pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis antara semua unsur yang ada di sekolah, minat terhadap perkembangan dan kemajuan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan serta perkembangan mutu profesionalisme guru dan meningkatnya mutu lulusan banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah di dalam melaksanakan tugasnya harus dapat memahami karakteristik bawahannya, dengan harapan guru dan karyawan di sekolah merasa mendapat perhatian sehingga termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal.

Jika guru memiliki anggapan bawa kepemimpinan kepala sekolahnya baik, maka diharapkan guru akan melaksanakan tugasnya dengan senang hati tanpa merasa ada tekanan dari atasan. Kondisi seperti

⁸⁶ *Ibid.* Hal 71-72

inilah yang diharapkan akan mampu menciptakan terlaksananya proses pembelajaran dengan baik. Apabila guru mampu mengelola proses pembelajaran di sekolah dengan baik berarti guru telah dapat melaksanakan kompetensi pedagogiknya dengan baik.



Gambar Kerangka Pikir

D. Hipotesis

Sebelum hipotesis dirumuskan, kiranya perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai pengertian hipotesis. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah tersebut telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.⁸⁷ dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Adapun hipotesis yang penulis ajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja di MTs Negeri Grabag Magelang.

⁸⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2008), hal. 64

2. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru di MTs Negeri Grabag Magelang.
3. Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Negeri Grabag Magelang.
4. Motivasi kerja merupakan variabel moderating pada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Negeri Grabag Magelang.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena datanya berbentuk angka yang diperoleh dari hasil penelitian.⁸⁸ Sesuai dengan namanya bahwa penelitian kuantitatif dituntut menggunakan angka mulai dari pengumpulan data, penafsiran data serta kesimpulan hasilnya.⁸⁹ Metode kuantitatif digunakan karena penelitian ini perhitungannya menggunakan statistik yang datanya menurut table, grafik, bagan dan gambar.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Negeri Grabag Kabupaten Magelang. Penelitian ini dilaksanakan selama tiga bulan, yang dimulai bulan Juli 2013 sampai September 2013.

C. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

1. Populasi

Sugiyono menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan

⁸⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 15

⁸⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hal. 12

karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.⁹⁰ Populasi dalam penelitian ini guru di MTs Negeri Grabag Kabupaten Magelang yang berjumlah 49 orang Berikut ini adalah data guru di MTs Negeri Grabag Kabupaten Magelang:

Tabel 3.1
Data Guru di MTs Negeri Grabag Kabupaten Magelang⁹¹

No	Nama	Pendidikan Terakhir
1	Abdul Ghofar, S. Pd	S1
2	Nur Aini Dwi H, Dra	S1
3	Abdi Nasir, Drs.H	S1
4	Partiningsih, Dra	S1
5	Nur Widayarsi, S.Pd	S1
6	Mahmudah Ernawati, Dra	S1
7	Khoerodin, S.Ag. H	S1
8	Aryadi, S.Pd	S1
9	Yuni Dwi Wiratni, S.Pd	S1
10	Muh Nursahid. S.Pd. H	S1
11	Imroatul Azizah, S.Ag	S1
12	M. Khustikno, S.Pd	S1
13	Endang Aryati, S.Pd	S1
14	Siti Ismiyati, S.Ag	S1
15	Siti Sujriyati M., S.Pd	S1
16	Puji Rahayu, S.Ag	S1
17	Lilik Suryani, S.Pd	S1

⁹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 55

⁹¹ Dokumen TU MTs Negeri Grabag Magelang

18	Sobariyah, S.Pd	S1
19	Ari Prihatiningsih, S.Pd	S1
20	Siti Samsiyah, S.Pd	S1
21	Nuryani, S.Si	S1
22	Muflia Rustiana N., S.Pd	S1
23	Rohmadi, S.Pd	S1
24	Ana Dwi Setiasih, S.Pd	S1
25	Lailatul Masfufah, M. Sc	S2
26	Istiarum Zuhara, S.Ag	S1
27	Bambang Erna S, S.Pd I, M. Pd	S2
28	Taufiq Hasani, S.Ag	S1
29	Tri Hariyani, S.Pd	S1
30	Siti Mafrukhah, S.Ag	S1
31	Rifa'iyah Aeni, SE	S1
32	Zakiyatul Mugheniati, S.Ag	S1
33	Ainus Saadah, S.Pd I	S1
34	Zuli Kurniawati, S.Pd I	S1
35	Endah Dewiyanti, S.Pd	S1
36	Wiwin Tri Sulistiyani, S.Pd.Bio	S1
37	Drs. Muslich	S1
38	Dra. Budiyati	S1
39	Budi Hartati, S.Pd.I	S1
40	Arif Nawawi, S.Pd.I	S1
41	Bambang Laksono, S.Ag	S1
42	Ratno Pambudi, S.Pd.Si	S1
43	Umi Zakiyah, S.Pd.I	S1
44	Taufik Agung Pranowo, S.Pd	S1
45	Susanti Wahyu Chasanah, S.Pd	S1

46	Elva Prihantina, S.Pd	S1
47	Abdul Mukhid, S.Pd	S1
48	Muhammad Syaifudin, S.Pd.I	S1
49	Fitriyani, S.Pd	S1

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diteliti. Sugiyono menyatakan bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.⁹² Sampel dalam penelitian ini adalah bagian dari populasi, yaitu guru di MTs Negeri Grabag Kabupaten Magelang.

Penentuan jumlah sampel dari populasi pada penelitian ini didasarkan pada tabel penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu. Berdasarkan populasi guru sebanyak 49 guru dengan tingkat kesalahan 5% besarnya sampel adalah 45 guru diperoleh berdasarkan Tabel Krejcie.⁹³

3. Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.⁹⁴



⁹² *Ibid*, hal. 56

⁹³ *Ibid*, hal. 63

⁹⁴ *Ibid*, hal. 91

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain:

1. Observasi

Teknik observasi digunakan untuk menggali data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat atau lokasi, dan benda serta rekaman gambar. “Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian”.⁹⁵ Jadi metode observasi dilakukan dengan mengadakan pengamatan terhadap objek penelitian dan dari pengamatan tersebut dibuat catatan-catatan yang berguna untuk analisis data.

2. Wawancara

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, dimana peneliti akan mendapatkan informasi yang tidak bisa diperoleh dari data hasil dokumentasi maupun observasi. Sehingga peneliti akan mendapatkan informasi yang lebih mendalam berupa penjelasan dari informan.

3. Angket

Instrumen penelitian yang digunakan untuk pengumpulan data dari lapangan, baik mengenai kepemimpinan kepala sekolah maupun prestasi minat bakat siswa menggunakan angket-kuesioner. Alasan digunakannya

⁹⁵ Hadari Nawawi, *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gadjah Mada, University Press, 2004) hal 100

angket sebagai alat pengumpul data karena responden dapat mengungkapkan potensi yang dimilikinya.⁹⁶

Jenis angket yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini adalah angket tertutup (berstruktur) yang terdiri atas pernyataan dengan sejumlah jawaban tertentu sebagai pilihan, responden tinggal memilih jawaban yang paling sesuai dengan pendiriannya.

E. Instrumen Penelitian

1. Penyusunan Instrumen

Penyusunan instrumen penelitian ini diawali dari penentuan variable penelitian. Untuk keperluan pengukuran variabel bebas gaya kepemimpinan kepala sekolah digunakan instrumen penelitian yaitu gaya kepemimpinan gaya kepala sekolah. Untuk keperluan pengukuran variabel terikat motivasi kerja dan kinerja guru digunakan instrumen penelitian motivasi kerja dan kinerja guru. Dari angket inilah diketahui gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru. Dari variabel-variabel tersebut diberikan definisi operasionalnya, dan selanjutnya ditentukan indikator yang akan diukur. Dari indikator ini kemudian dijabarkan menjadi butir-butir pertanyaan atau pernyataan.⁹⁷

Pengukuran instrumen menggunakan skala likert yang terdiri dari empat pilihan. Untuk setiap butir pertanyaan disediakan empat alternatif

⁹⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hal. 137

⁹⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 103

jawaban yang disediakan yaitu: sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Pemberian skor jawaban dari yang paling tinggi yaitu: 4, 3, 2, 1 dengan urutan yang telah ditentukan.

2. Uji Coba Instrumen

Sebelum dilakukan penelitian dilapangan, terlebih dulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen

a. Uji Validitas

Menurut Arikunto validitas adalah suatu ukuran instrumen.⁹⁸

Dalam penelitian ini untuk mencari validitas item-item angket digunakan rumus teknik korelasi *product moment* yang dilakukan oleh *pearson*⁹⁹ sebagai berikut.

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

Keterangan :

X = Skor nomor item

Y = skor total

N = jumlah subjek

Harga r_{xy} yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan harga tabel *product moment* dengan taraf signifikansi 5%. Jika $r_{xy} > r_{tabel}$ maka item angket tersebut valid. Jumlah sampel penelitian sebanyak 45 orang

⁹⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hal. 168

⁹⁹ *Ibid*, hal.170

maka diketahui nilai r_{tabel} sebesar 0,294. Berikut ini disajikan hasil analisis uji validitas variable penelitian.

a. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X)

Hasil uji validitas yang dilakukan terhadap variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa semua item adalah valid, karena $r_{hitung} > r_{tabel}$, sehingga layak untuk digunakan pada penelitian ini.

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	50,09	27,446	,458	,830
X2	50,76	27,416	,414	,832
X3	50,22	27,813	,369	,834
X4	50,22	27,268	,507	,827
X5	50,78	26,540	,451	,830
X6	50,67	28,136	,381	,833
X7	50,24	27,598	,451	,830
X8	50,82	26,786	,485	,828
X9	50,58	27,795	,311	,837
X10	50,73	27,791	,397	,832
X11	50,58	27,659	,388	,833
X12	50,82	26,195	,545	,824
X13	50,49	27,210	,439	,830
X14	50,87	26,755	,444	,830
X15	50,64	28,098	,409	,832
X16	51,02	27,113	,526	,826
X17	50,56	28,025	,313	,837
X18	51,11	26,783	,534	,826

Sumber : Data primer diolah, 2013

b. Motivasi Kerja (Y_1)

Hasil uji validitas yang dilakukan terhadap variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa semua item adalah valid, karena $r_{hitung} > r_{tabel}$, sehingga layak untuk digunakan pada penelitian ini.

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja (Y_1)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	41,84	27,907	,604	,877
Y1.2	42,02	27,659	,624	,876
Y1.3	41,89	27,737	,738	,872
Y1.4	41,69	28,765	,440	,884
Y1.5	41,84	28,089	,672	,875
Y1.6	41,93	27,473	,635	,875
Y1.7	41,96	27,680	,626	,876
Y1.8	42,04	29,543	,350	,887
Y1.9	41,80	28,073	,580	,878
Y1.10	41,64	28,416	,545	,879
Y1.11	41,91	28,219	,575	,878
Y1.12	41,91	29,265	,483	,882
Y1.13	41,78	28,177	,637	,876
Y1.14	41,76	28,643	,431	,885
Y1.15	42,11	29,237	,373	,887

Sumber : Data primer diolah, 2013

c. Kinerja Guru (Y_2)

Hasil uji validitas yang dilakukan terhadap variabel kinerja guru menunjukkan bahwa semua item adalah valid, karena $r_{hitung} > r_{tabel}$, sehingga layak untuk digunakan pada penelitian ini.

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Kinerja Guru (Y₂)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	41,31	30,083	,697	,857
Y2.2	41,73	29,700	,575	,862
Y2.3	41,47	30,482	,688	,858
Y2.4	41,31	31,537	,391	,872
Y2.5	41,38	30,877	,627	,861
Y2.6	41,49	30,028	,647	,859
Y2.7	41,60	31,336	,409	,871
Y2.8	41,56	30,707	,540	,864
Y2.9	41,47	29,936	,640	,859
Y2.10	41,47	31,255	,456	,868
Y2.11	41,64	31,780	,382	,872
Y2.12	41,27	31,200	,579	,863
Y2.13	41,42	32,431	,408	,870
Y2.14	41,42	31,704	,452	,868
Y2.15	41,69	31,765	,422	,869

Sumber : Data primer diolah, 2013

b. Reliabilitas

Menurut Arikunto realibilitas menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu.¹⁰⁰ Reliabel artinya dapat dipercaya jadi dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program SPSS 13.0, dengan uji statistik *Cronbach's Alpha* di mana suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60¹⁰¹ adalah dengan menggunakan rumus Alpha.

¹⁰⁰ *Ibid*, hal. 178

¹⁰¹ Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, (Semarang: Badan Penerbit UNDIP, 2006), hal 133

Untuk memeriksa reliabilitas angket digunakan rumus *Alpha Cronbach*, sebagai berikut.

$$R_{11} = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \delta_b^2}{\delta_t^2} \right] \quad 102$$

Keterangan :

- R_{11} = Reliabilitas instrument
- K = Banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \delta_b^2$ = Jumlah varians butir
- δ_t^2 = Varians total

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan kuatnya reliabilitas. Dengan demikian seluruh uji instrumen yang terdiri dari validitas dan reliabilitas memenuhi persyaratan untuk dipakai dalam pengambilan keputusan penelitian.

Hasil pengujian reliabilitas angket penelitian dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.5
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X)	0,839	Reliabel
Motivasi Kerja (Y1)	0,886	Reliabel
Kinerja Guru	0,873	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2013

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data ialah cara untuk menganalisis data yang diperoleh selama penelitian sehingga akan diketahui kebenarannya atas suatu permasalahan. Analisis data bertujuan untuk menguji hipotesis.

1. Analisis Regresi

Analisis regresi merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Dalam analisis regresi, variabel yang mempengaruhi disebut Independent Variable (variabel bebas) dan variabel yang dipengaruhi disebut Dependent Variable (variabel terikat). Jika dalam persamaan regresi hanya terdapat satu variabel bebas dan satu variabel terikat, maka disebut sebagai persamaan regresi sederhana, sedangkan jika variabel bebasnya lebih dari satu, maka disebut sebagai persamaan regresi berganda.¹⁰³

Analisis Regresi dengan variabel intervening (*Path Analysis*) Analisis regresi dengan menggunakan variabel intervening diuji dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasar teori.

Persamaan 1 :

$$Y_1 = B_1X_1 + e$$

Persamaan 2 :

$$Y_2 = B_1X_1 + B_2X_2 + e$$

¹⁰³ Siswandari, *Statistika Computer Based*, (Surakarta: LPP UNS dn UNS Press, 2009), hal. 31-33

2. Uji Model

a. Uji Determinasi (Uji R^2)

Koefisiensi determinan (*Adjusted R Square*) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase yang mampu dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru di MTs Negeri Grabag Magelang.

b. Uji t (Parsial)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independent secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian melalui uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel $\alpha = 5\%$ (0,05)

Cara pengujiannya:

- 1) $H_0 : b = 0$ tidak ada pengaruh positif dan signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat
- 2) $H_0 : b > 0$ ada pengaruh positif dan signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat

Dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) taraf nyata sebesar 0,05
- 2) apabila $p \text{ value} < 0,05$, maka hipotesis diterima
apabila $p \text{ value} > 0,05$, maka hipotesis ditolak

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

Untuk menganalisis data berdasarkan atas kecenderungan jawaban yang diperoleh dari responden terhadap masing-masing variabel penelitian yaitu variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru di MTs Negeri Grabag Magelang, maka akan disajikan hasil jawaban responden dalam bentuk deskriptif berikut ini:

Tabel 4.1
Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran teoritis	Kisaran aktual	Mean	Rentang skala			Keterangan
				Rendah	Sedang	Tinggi	
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X)	18-90	44-68	53,60	18-41,99	42-65,99	66-90	Sedang
Motivasi Kerja (Y ₁)	15-75	32-59	44,87	15-34,99	35-54,99	55-75	Sedang
Kinerja Guru (Y ₂)	15-75	33-60	44,44	15-34,99	35-54,99	55-75	Sedang

Sumber : Data primer diolah, 2013

Pemberian bobot kuesioner untuk variabel persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah pada guru MTs Negeri Grabag Magelang yang menjadi responden penelitian didasarkan pada skor yang diberikan oleh responden. Berdasar Tabel 4.11 diketahui hasil penilaian responden mengenai persepsi guru pada gaya kepemimpinan kepala sekolah secara umum

menunjukkan nilai yang tergolong Sedang. Secara rata-rata skor persepsi guru pada gaya kepemimpinan kepala sekolah diperoleh nilai sebesar 53,60 yang berada pada kisaran nilai 42,00-65,99. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa guru MTs Negeri Grabag Magelang mempunyai cara memandang, menafsirkan dan mengartikan yang cukup baik terhadap kepemimpinan kepala sekolah, dimana kepala sekolah cukup mampu mempengaruhi perilaku orang lain dalam hal ini guru untuk berpikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi di dalam organisasi sekolah.

Pemberian bobot kuesioner untuk variabel motivasi kerja pada guru MTs Negeri Grabag Magelang yang menjadi responden penelitian didasarkan pada skor yang diberikan oleh responden. Berdasar Tabel 4.1 diketahui hasil penilaian responden mengenai motivasi kerja guru secara umum menunjukkan nilai yang tergolong sedang. Secara rata-rata skor motivasi kerja diperoleh nilai sebesar 44,87 yang berada pada kisaran nilai 35,00-54,99. Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja guru MTs Negeri Grabag Magelang masih dalam taraf sedang, sehingga masih perlu adanya upaya untuk meningkatkan motivasi kerjanya. Dari hasil observasi peneliti di lapangan motivasi kerja yang muncul pada penelitian ini ditunjukkan masih belum maksimalnya dorongan dari dalam individu untuk mencapai kesuksesan atau lebih baik dari orang lain yang bertujuan mencapai hasil yang lebih baik dari sebelumnya dengan disertai

usaha yang keras mengatasi dan mengalahkan suatu tantangan demi kemajuan dan pertumbuhan diri sendiri maupun organisasi.¹⁰⁴

Pemberian bobot kuesioner untuk variabel kinerja guru pada guru MTs Negeri Grabag Magelang yang menjadi responden penelitian didasarkan pada skor yang diberikan oleh responden. Berdasar Tabel 4.1 diketahui hasil penilaian responden mengenai kinerja guru secara umum menunjukkan nilai yang tergolong sedang. Secara rata-rata skor kinerja guru diperoleh nilai sebesar 44,44 yang berada pada kisaran nilai 35,00-54,99. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja guru pada guru MTs Negeri Grabag Magelang termasuk dalam kategori sedang, sehingga masih diperlukan adanya upaya untuk meningkatkannya. Indikasi yang menunjukkan bahwa kinerja guru termasuk dalam kategori sedang, diantaranya saat guru melaksanakan interaksi belajar-mengajar di kelas termasuk persiapannya yang masih kurang baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar.

B. Uji Kelayakan Model

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja

a. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variasi variable terikat. Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini :

¹⁰⁴ Hasil Observasi dan Wawancara dengan Bapak Ghofar, S.Pd.I, Kepala Sekolah MTs Negeri Grabag, tanggal 10 Agustus 2013

Tabel 4.2
Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Jalur I)

Model	Adjusted R Square
1	0,306

Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel di atas menunjukkan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R²* sebesar 0,306. Hal ini berarti bahwa variabel dapat menjelaskan variasi dari variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar 30,6% sedangkan yang 69,4% menjelaskan variabel atau faktor lain di luar model, misalnya kemampuan, komitmen organisasi dan lain sebagainya.

b. Uji F

Hasil pengujian pada Uji F dapat dijelaskan berdasarkan tabel di bawah ini:

Tabel 4.3
Hasil Uji F (Jalur I)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	430,453	1	430,453	20,422	,000 ^a
	Residual	906,347	43	21,078		
	Total	1336,800	44			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (Y1)

b. Dependent Variable: Gaya Kepemimpinan (X)

Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai $F_{hitung} = 20,422 > F_{tabel} = 4,07$ ($df_1 = k = 1$ dan $df_2 = n - k - 1 = 45 - 1 - 1 = 43$, $\alpha = 0,05$) dengan angka signifikansi = $0,000 < \alpha = 0,05$ (signifikan).

Berdasarkan pengujian *adjusted R²* dan F di atas dapat disimpulkan, bahwa model persamaan regresi ini layak untuk digunakan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru

a. Koefisien Determinasi

Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Jalur II)

Model	Adjusted R Square
1	0,813

Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel di atas menunjukkan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R²* sebesar 0,813. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat menjelaskan variasi dari variabel kinerja guru sebesar 81,3% sedangkan yang 18,7% dijelaskan dari variabel/faktor lain di luar model misalnya pendidikan, komitmen organisasi, iklim organisasi, dan lain sebagainya.

b. Uji F

Hasil Uji F dapat dijelaskan berdasarkan tabel di bawah ini.

Tabel 4.5
Hasil Uji F (Jalur II)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1274,671	2	637,336	96,832	,000 ^a
	Residual	276,440	42	6,582		
	Total	1551,111	44			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan (X), Motivasi Kerja (Y1)

b. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y2)

Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai $F_{hitung} = 96,832 > F_{tabel} = 4,07$ ($df_1 = k = 2$ dan $df_2 = n - k - 1 = 45 - 2 - 1 = 42$, $\alpha = 0,05$)

sama dengan angka signifikansi $= 0,000 < \alpha = 0,05$ (signifikan).

Berdasarkan pengujian *adjusted* R^2 dan F di atas dapat disimpulkan, bahwa model persamaan regresi dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

C. Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis I

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja

Pengujian hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini:

Tabel 4.6
Koefisien Regresi (Jalur I)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	28,890	5,510		5,243	,000
Motivasi Kerja (Y1)	,551	,122	,567	4,519	,000

a. Dependent Variable: Gaya Kepemimpinan (X)

Sumber : Data primer diolah, 2013

Hipotesis 1 (H₁) :

- H₀ : $\beta_1 = 0$: Gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja
- H₁ : $\beta_1 > 0$: Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} dari pengaruh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar $4,519 > t_{tabel} = 1,681$ ($df = n - k - 1 = 45 - 1 - 1 = 43$, $\alpha = 0,05$, uji satu pihak) dengan angka signifikansi = $0,000 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis 1 (H₁) bahwa: Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja terbukti.

b. Analisis Regresi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja

Analisis regresi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja dapat dijelaskan berdasarkan tabel 4.6 di atas. Dimana berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa koefisien

regresi (beta) atau $\beta_1 = 0,567$ sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur I) sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_1 X + e_1$$

Sehingga

$$Y_1 = 0,567 X + e_1$$

Dengan demikian dapat diketahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah (X) terhadap motivasi kerja (Y1) atau P₁ sebesar 0,567. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin meningkat persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah maka semakin meningkatkan motivasi kerja guru.

2. Pengujian Hipotesis II

a. Pengujian Hipotesis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian hipotesis pengaruh pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.7
Koefisien Regresi (Jalur II)

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4,352	3,943		-1,104	,276
	Motivasi Kerja (Y1)	,788	,083	,754	9,533	,000
	Gaya Kepemimpinan (X)	,250	,085	,232	2,939	,005

a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y2)

Sumber : Data primer diolah, 2013

Hipotesis 2 (H₂) :

- H₀ : $\beta_2 = 0$: Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.
- H₁ : $\beta_2 > 0$: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Berdasarkan tabel 4.7 di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} dari pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar $9,533 > t_{tabel} = 1,681$ dengan angka signifikansi $= 0,000 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis 2 (H₂) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru terbukti.

b. Analisis Regresi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Analisis regresi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru dapat dijelaskan sesuai tabel 4.7 di atas. Dimana, berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) atau $\beta_2 = 0,754$ sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur II) sebagai berikut:

$$Y_2 = \beta_2 Y_1 + e_2$$

Sehingga :

$$Y_2 = 0,754 Y_1 + e_2$$

Dengan demikian dapat diketahui besarnya pengaruh $Y_1 \longrightarrow Y_2$ atau $P_2 = 0,754$

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa meningkatnya motivasi guru akan dapat meningkatkan kinerja guru.

3. Pengujian Hipotesis III

a. Pengujian Hipotesis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, hasil pengujian hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja guru, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- $H_0 : \beta_3 = 0$: Gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru
- $H_1 : \beta_3 > 0$: Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru

Berdasarkan tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} dari pengaruh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar $2,939 > t_{tabel} = 1,681$ dengan angka signifikansi $= 0,000 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis 3 (H_3) bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru terbukti.

b. Analisis Regresi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Analisis regresi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dapat dijelaskan sesuai tabel 4.7 di atas. Dimana, berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) atau $\beta_5 = 0,232$ sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur II) sebagai berikut:

$$Y_2 = \beta_3 X + e_2$$

Sehingga :

$$Y_2 = 0,232 X + e_2$$

Dengan demikian dapat diketahui besarnya pengaruh $X \longrightarrow Y_2$ atau $P_2 = 0,232$. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin meningkat persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin meningkatkan kinerja guru.

4. Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil analisis *path* (jalur) I dan II dapat dilakukan analisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah (X) terhadap kinerja guru (Y_2) dengan motivasi kerja (Y_1) sebagai variabel intervening, sebagai berikut:

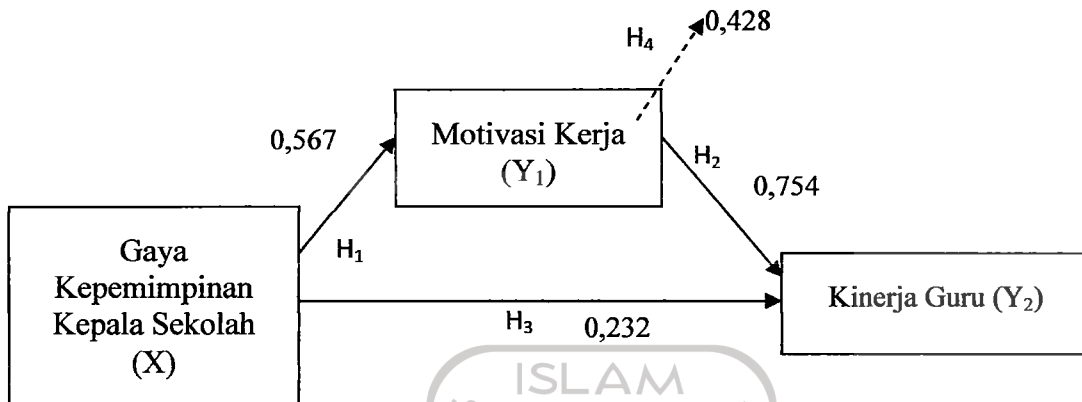
Persamaan regresi jalur I :

$$Y_1 = 0,567 X + e_1$$

Persamaan regresi jalur II :

$$Y_2 = 0,754 Y_1 + 0,232 X + e_2$$

Recara ringkas pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantung pada analisis *path* (jalur) I dan II dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Hasil Analisis Diagram Jalur

Sehingga dapat dijelaskan, bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah (X) terhadap kinerja guru (Y₂) dengan motivasi kerja (Y₁) sebagai variabel intervening, adalah sebagai berikut:

$$X \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2 \text{ atau } P_4 = P_1 \times P_2 = 0,567 \times 0,754 = 0,428$$

Pengaruh $P_4 = 0,428 > P_3 = 0,232$ hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (Y₁) sebagai variabel intervening dari pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah (X) terhadap kinerja guru (Y₂). Dengan demikian, bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening terbukti.

D. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. Dengan menggunakan penghitungan koefisien regresi menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} dari variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar $4,519 > t_{tabel}$ sebesar $1,681$ hal ini menunjukkan

bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja terbukti. Sedangkan dengan menggunakan analisis regresi (beta) atau β_1 sebesar 0,567. Demikian dapat diketahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah (X) terhadap motivasi kerja (Y1) sebesar 0,567. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin meningkat persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah maka semakin meningkatkan motivasi kerja guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Afwah) Kontribusi Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Sayung Kabupaten Demak dengan hasil penelitian Hasil t_{hitung} untuk variabel persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah adalah sebesar 7,969 dan $p = 0,000 < 0,05$, sehingga persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah memiliki peranan signifikan terhadap kinerja guru SD Negeri se-Kecamatan Sayung Kabupaten Demak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Suyanti dan Dastono yang diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru, artinya motivasi guru yang tinggi merupakan kesadaran dari diri guru untuk dapat bekerja dengan lebih baik, diantaranya : keinginan guru untuk mencerdaskan siswa dapat memberikan dorongan kepada dirinya untuk melaksanakan tugas pembelajaran dengan lebih baik, guru yang demikian memiliki kecenderungan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan kemampuannya sebagai pendidik. Berbagai faktor

eksternal yang memungkinkan guru dapat termotivasi diantaranya adalah kompensasi baik berupa materi misalnya tunjangan, insentif juga kompensasi yang berupa non materi misalnya pengembangan karir memiliki daya dorong yang cukup signifikan dalam usaha peningkatan kinerja guru.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru, hal ini berdasarkan penghitungan koefisien regresi yang menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} dari pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar $9,533 > t_{tabel}$ yaitu 1,681. Dan dapat diketahui juga bahwa koefisien regresi (beta) atau $\beta_2 = 0,754$. Dengan demikian dapat diketahui besarnya pengaruh $Y_1 \longrightarrow Y_2$ sebesar 0,754. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa meningkatnya motivasi kerja guru akan dapat meningkatkan kinerja guru.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, nilai t_{hitung} dari pengaruh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar $2,939 > t_{tabel}$ sebesar 1,681, dan dalam koefisien regresi (beta) atau β_3 sebesar 0,232. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin meningkat persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin meningkatkan kinerja guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Suyamti dan Dastono yang diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru, artinya gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah dapat mempengaruhi kepuasan kerja

dari guru dan karyawan. Dengan kepuasan kerja yang baik dari guru dan karyawan tersebut akan meningkatkan kinerja guru dalam menjalankan tugas.

4. Hasil penelitian menunjukkan besarnya pengaruh tak langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening sebesar 0,325 lebih besar dari pada pengaruh langsung sebesar 0,232. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja sebagai variabel intervening dari pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru terbukti.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Suyamti dan Dastono yang melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, dimana gaya kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kepuasan kerja guru, selanjutnya dengan kepuasan kerja yang baik menambah motivasi dan meningkatkan kinerja guru menjalankan sebagai pedidik. Pada tahap selanjutnya akan mempengaruhi prestasi dari anak didik, sehingga akan tercapailah tujuan nasional yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka kualitas yang dimiliki kepala sekolah menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan sekolah. Demikian halnya dengan motivasi guru baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang, motivasi dari dalam berhubungan dengan kesadaran dari diri guru sendiri, untuk dapat bekerja dengan lebih baik. antara lain: keinginan guru untuk mencerdaskan siswa dapat memberikan dorongan kepada dirinya untuk melaksanakan tugas pembelajaran dengan lebih baik,

guru yang demikian memiliki kecenderungan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan kemampuannya sebagai pendidik. Berbagai faktor eksternal yang memungkinkan guru dapat termotivasi diantaranya adalah kompensasi baik berupa materi misalnya tunjangan, juga kompensasi yang berupa non materi misalnya pengembangan karir memiliki daya dorong yang cukup signifikan dalam usaha peningkatan kinerja guru.

Namun demikian ada faktor lain yang bisa menjadi variabel intervening selain motivasi kerja, yaitu pengetahuan. Alasannya karena pengetahuan adalah hasil penginderaan manusia, atau hasil tahu seseorang terhadap objek melalui indera yang dimilikinya (mata, hidung, telinga, dan sebagainya). Dengan sendirinya, pada waktu penginderaan sampai menghasilkan pengetahuan tersebut sangat dipengaruhi intensitas perhatian dan persepsi terhadap objek. Sebagian besar pengetahuan seseorang diperoleh melalui indera pendengaran (telinga), dan indera penglihatan (mata).¹⁰⁵

Pengetahuan itu sendiri dipengaruhi oleh faktor pendidikan formal. Pengetahuan sangat erat hubungannya dengan pendidikan, dimana diharapkan bahwa dengan pendidikan yang tinggi maka orang tersebut akan semakin luas pula pengetahuannya. Akan tetapi perlu ditekankan, bukan berarti seseorang yang berpendidikan rendah mutlak berpengetahuan rendah pula. Pengetahuan seseorang tentang suatu objek mengandung dua aspek, yaitu aspek positif dan negatif. Kedua aspek ini yang akan menentukan sikap seseorang semakin

¹⁰⁵ Notoatmodjo, *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hal.

banyak aspek positif dan objek yang diketahui, maka akan menimbulkan sikap makin positif terhadap objek tertentu.¹⁰⁶

Yang dimaksud dengan variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan Variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.

Variabel Intervening juga merupakan variabel yang berfungsi menghubungkan variabel satu dengan variabel yang lain. Hubungan itu dapat menyangkut sebab akibat atau hubungan pengaruh dan terpengaruh.¹⁰⁷

Jadi jika motivasi tidak mempengaruhi variabel kinerja guru maka dapat dicari alternative variabel lain yang bisa mempengaruhi kinerja guru. Kemudian untuk mengetahui apakah variabel motivasi kerja bisa disebut sebagai variabel intervening dapat dilihat dari hasil analisis data dimana Pengaruh $P4 = 0,428 > P3 = 0,232$ hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (Y1) sebagai variabel intervening dari pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah (X) terhadap kinerja guru (Y2). Alasannya, adalah karena $P4 > P3$.

¹⁰⁶ A Wawan dan M.Dewi, *Teori dan Pengukuran Pengetahuan, Sikap dan. Perilaku Manusia*, (Yogyakarta: Nuha Medika, 2010), hal. 12

¹⁰⁷ Colid Narbuko, Abu Achmadi, *Metode Penelitian.*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2004) hal.119-120

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru berdasarkan penghitungan koefisien regresi sebesar $4,519 > t_{tabel} = 1,681$, dengan demikian gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja terbukti.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru berdasarkan penghitungan koefisien regresi bahwa nilai t_{hitung} sebesar $9,533 > t_{tabel}$ sebesar $1,681$, dengan demikian motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru terbukti.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru berdasarkan nilai t_{hitung} sebesar $2,939 > t_{tabel}$ sebesar $1,681$, dengan demikian maka gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru terbukti.
4. Pengaruh tak langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening sebesar $0,428$ lebih besar dari pada pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar $0,232$. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening terbukti.

B. Implikasi

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi merupakan variabel intervening pada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, hal ini berarti motivasi kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja. Hal ini berimplikasi pada perlunya :
 - a. Peningkatan motivasi guru melalui peningkatan kompetensi guru dengan kegiatan-kegiatan di forum ilmiah seperti seminar, workshop, penataran-penataran dan lain-lain.
 - b. Peningkatan Kualifikasi Pendidikan yang lebih tinggi dari Sarjana ke Program Magister (S2).
2. Gaya kepemimpinan juga mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja guru, oleh karena itu perlu adanya upaya mengenal gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai dengan lingkungannya yang mampu memotivasi guru agar dapat tercapai hasil kerja yang maksimal.

C. Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu :

1. Terbatasnya variabel yang mempengaruhi kinerja guru dalam penelitian ini, sehingga penelitian yang akan datang perlu menyempurnakannya dengan menambahkan beberapa variabel yang relevan (seperti

kompensasi, kepuasan kerja, sehingga akan memperkaya kajian terhadap kinerja guru.

2. Cakupan penelitian ini terbatas pada guru MTs Negeri Grabag Magelang, agar hasil analisis lebih luas cakupannya maka penelitian yang akan datang perlu diteliti lanjut untuk wilayah yang lebih luas yaitu MTs Swasta atau MTs Negeri di Kabupaten Magelang.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

- A.M,Sardiman. 1986. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Radjawali
- Afnibar. 2005. *Memahami Profesi dan Kinerja Guru*. Jakarta : The Minang Foundatioan
- Afwah. Q.100.070.327. 2009. Kontribusi Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Sayaung Kabupeten Demak. *Tesis*. Surakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- An-Nawawy, Imam Abu Zakaria Yahya bin Syarf. 1986. *Tarjamah Riadhus Shalihin*. Bandung: PT Alma'arif
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Moh. 2004. *Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberti.
- Beck,Robert C. 1990. *Motivation Theories and Principle*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Cardoso, Faustino Gomes. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dastono. 2009. Korelasi kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Pabelan Kabupaten Semarang tahun pelajaran 2009-2010. *Tesis*. Program studi Teknologi pendidikan. Surakarta: Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Departemen Agama RI. 1971. *Al-Qur'an dn Terjemahnya*. Surabaya: CV. Jaya Sakti.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Gibson JL, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly. Jr. 1992. *Organization : Behaviour, Structure and processes*, Fifth Edition. Texas : Bussines Publication Inc.

Gibson, James L. Jhon M. Ivancevch, James H. Donnelly. 1985. *Organiversies*. Texas: Business Publication, Inc.

H,Rahman. 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqa Print.

Habibi, Hudatul Umam. 2008. *Upaya Kepala Sekolah dalam Mengoptimalkan Prestasi Siswa di Masalah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta*. *Skripsi*. Yogyakarta: Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga.

Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Heidjrachman dan Suad Husnan. 2002 *Manajemen Personalia*. Yogakarta: BFEE.

<http://gwis.cire.gwu.edu/-tip/motivate.html>.

<http://myteacher.net/plan.lesson9.html>.

Ilyas, Yaslis. 1999. *Kinerja Teori, Penilaian, dan Penelitian*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.

Indarafachrudi, Soekarto. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia

Isjoni. 2007. *Pendidikan Sebagai Investasi Masa Depan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

Kalihatu, Thomas Stefanus dan Rini Wahyu Astjarjo. *Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya*. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, vol.98, no. 1, Maret 2007: 49-61.

Kamars, M. Dachniel. 1994. *Kurikulum Untuk Abad 21 dalam Model Pengelolaan dan Penelitian Kurikulum*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.

- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Koontz, Harold & Heinz Wehrich. 1997. *Management Ninth Edition*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- , Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosda Karya.
- Marsongko, Hari. 2009. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah. *Tesis*. Surakarta: Program Studi Teknologi Pendidikan
- Moekijat. 2001 *Dasar-dasar Motivasi*. Bandung: Pioner Jaya.
- Mulyasa, E. 2007. *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- , 2007a. *Manajemen Berbasis Sekolah. Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- , 2007b. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan FKBK*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- , 2010. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- , 2012. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Narbuko, Colid dan Abu Achmadi, 2004, *Metode Penelitian*, Jakarta:Bumi Aksara
- Natawijaya, Rahman. 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Nawawi, Hadari. 2004. *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Notoatmodjo, 2005, *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Permadi, Dadi dan Daeng Arifin. 2007 *Kepemimpin Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa.
- Purwanto, M. Ngalim. 1998. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, M. Ngalim. 2006. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Karya.
- Robbins, Stephen P.1989. *Organizational Behavioral: Concepts, Controversies, and Application*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- Samana, A. 2004. *Profesionalisme Keguruan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Santrock, John W.1977. *Life Span Development*. Texas: Brown & Benchmark.
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan, Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik*. Bandung : Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P.1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- . 2002. *Kiat meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siswandari. 2009. *Statistika Computer Based*. Surakarta : Lpp UNS Dan UNS Press.
- Soetopo, Hendiyat dan Wasty Soemanto. 1984. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyorini. 2001. *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*. Tk : Ilmu Pendidikan.
- Suyamti. 2009. Hubungan antara kualitas kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru di SMA Negeri Surakarta. *Tesis*.

Program studi Teknologi pendidikan. Surakarta: Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

----- . 2004. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Tim Redaksi KBBI. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi ketiga. Jakarta : Balai Pustaka.

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Andi

Ukas, Maman. 2004. *Manajemen*. Bandung: Agini.

Uno, Hamzah B. 2008. *Teori Motivasi & Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

----- . 2006. *Profesi Kependidikan. Prolema. solusi. dan reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

----- . 2008. *Teori Motivasi & Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

----- . 2013. *Teori Motivasi & Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara¹ M. Kamars, Dachniel. 1994. *Kurikulum Untuk Abad 21 dalam Model Pengelolaan dan Penelitian Kurikulum*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.

Wahjusumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahannya)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wawan, A dan Dewi, M, 2010, *Teori dan Pengukuran Pengetahuan, Sikap dan Perilaku Manusia*, Yogyakarta: Nuha Medika

Yamin, Martinis. 2011. *Profesionalisasi Guru & Implementasi KTSP, Dilengkapi UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Gaung Persada Press.





LAMPIRAN

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ANGKET GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

SS = Sangat Setuju, artinya sangat mendekati keadaan ideal/Sesuatu yang seharusnya, setara dengan skor 4.

S = Setuju, artinya memadai dan dekat dengan keadaan ideal, setara dengan skor 3.

TS = Tidak Setuju, artinya cukup memadai, setara dengan skor 2.

STS = Sangat Tidak Setuju, artinya sangat tidak memadai dan sangat jauh dari keadaan yang diidealkan, setara dengan skor 1.

No	Pernyataan	Skor			
		4	3	2	1
1	Cepat mengambil tindakan dan keputusan mendesak				
2	Mendelegasikan tugas dengan jelas kepada para guru				
3	Membuat visi dan misi				
4	Memperkuat reasi yang positif dengan pemerintah ataupun masyarakat setempat				
5	Membuat dan melaksanakan program supervisi				
6	Memberikan keteladanan kepada guru				
7	Menciptakan suasana kerja yang kondusif				
8	Mengusahakan dan menyediakansumber-sumber belajar yang diperlukan				
9	Mengikuti pelatihan khususnya tentang kepemimpinan kepala sekolah				
10	Memberikan dorongan, penghargaan serta sanksi kepada guru				
11	Keramahan dalam melakukan pendekatan				
12	Mau atau bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk				
13	Melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan				
14	Memberikan gagasan baru dalam pembelajaran				
15	Mencari masukan atau nasihat dalam menentukan kebijakan				
16	Melaksanakan pemeriksaan administrasi kelas secara rutin				
17	Memberikan saran atas masalah kerja yang terkait				
18	Melaksanakan supervisi kelas				

ANGKET MOTIVASI KERJA

SS = Sangat Setuju, artinya sangat mendekati keadaan ideal/Sesuatu yang seharusnya, setara dengan skor 4.

S = Setuju, artinya memadai dan dekat dengan keadaan ideal, setara dengan skor 3.

TS = Tidak Setuju, artinya cukup memadai, setara dengan skor 2.

STS = Sangat Tidak Setuju, artinya sangat tidak memadai dan sangat jauh dari keadaan yang diidealkan, setara dengan skor 1.

No	Pernyataan	Skor			
		4	3	2	1
1	Tugas-tugas berat membuat tantangan untuk maju				
2	Mengerjakan tugas yang menantang, merupakan kesempatan untuk maju				
3	Dalam melaksanakan tugas, saya berusaha melakukan yang terbaik menurut ukuran saya				
4	Penghargaan atas prestasi yang dikerjakan, mendorong untuk bekerja lebih giat				
5	Pemilihan guru teladan mendorong untuk mengembangkan diri				
6	Terlambat dalam melaksanakan tugas merupakan hal biasa				
7	Keberhasilan dalam pekerjaan adalah hal yang utama				
8	Berusaha bekerja keras untuk mencapai prestasi baik				
9	Tugas-tugas diselesaikan tepat waktu				
10	Setiap pekerjaan selalu mengharapkan umpan balik				
11	Belajar dari teman yang telah berhasil meningkatkan keterampilan				
12	Berusaha mencari informasi untuk mengatasi berbagai tantangan dalam melaksanakan tugas				
13	Tantangan berat yang dihadapi mendorong untuk bekerja keras				
14	Berusaha bekerja secara mandiri dalam mengerjakan tugas, tanpa menggantungkan diri pada orang lain				
15	Honor yang diterima tidak sesuai dengan tugas yang diberikan				

ANGKET KINERJA GURU

SS = Sangat Setuju, artinya sangat mendekati keadaan ideal/Sesuatu yang seharusnya, setara dengan skor 4.

S = Setuju, artinya memadai dan dekat dengan keadaan ideal, setara dengan skor 3.

TS = Tidak Setuju, artinya cukup memadai, setara dengan skor 2.

STS = Sangat Tidak Setuju, artinya sangat tidak memadai dan sangat jauh dari keadaan yang diidealkan, setara dengan skor 1.

No	Pernyataan	Skor			
		4	3	2	1
1	Merencanakan program pengajaran dengan tepat				
2	Melakukan penilaian hasil belajar				
3	Berhati-hati dalam menjelaskan materi ajar				
4	Mampu menerapkan hal-hal yang baru dalam pembelajaran				
5	Mampu menyelesaikan program pengajaran sesuai kalender pendidikan				
6	Mampu menggunakan media dalam pembelajaran				
7	Mampu menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran				
8	Mampu menyelesaikan administrasi sekolah dengan baik				
9	Mampu dalam memimpin kelas				
10	Mampu melakukan penilaian hasil belajar siswa				
11	Melaksanakan layanan bimbingan konseling				
12	Mampu mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum				
13	Terbuka dalam menerima masukan untuk perbaikan pembelajaran				
14	Mengomunikasikan hal-hal baru dalam pembelajaran				
15	Mampu melaksanakan kegiatan evaluasi				

DATA PENELITIAN

No. Resp	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X)																		
	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X.9	X.10	X.11	X.12	X.13	X.14	X.15	X.16	X.17	X.18	X
1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	51
2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	2	3	54
3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	3	3	4	3	51
4	4	3	2	4	4	2	4	3	4	2	3	1	2	3	3	1	2	1	48
5	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	44
6	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	52
7	4	3	3	4	2	3	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	50
8	3	2	4	3	1	3	3	2	3	2	4	3	4	2	3	2	3	1	48
9	4	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	49
10	4	3	4	3	2	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	55
11	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	58
12	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	56
13	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	2	58
14	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	51
15	4	2	2	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	47
16	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	54
17	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	51
18	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	3	3	2	2	2	52
19	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	58
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
21	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	4	2	46
22	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	50
23	4	3	3	3	3	2	4	1	4	3	3	3	4	3	3	2	4	2	54
24	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	59
25	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	63
26	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	52
27	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	57
28	3	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	46
29	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
30	4	4	4	4	2	3	4	2	4	3	3	2	4	2	4	3	4	3	59
31	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	66
32	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	48
33	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	51
34	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	56
35	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	49
36	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	49
37	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	62
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	68
39	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	59
40	4	2	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3	3	4	3	4	3	60
41	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	45
42	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	50
43	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	57
44	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	57
45	4	2	4	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	51

No. Resp	Motivasi Kerja (Y1)															
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1
1	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	41
2	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	46
3	3	2	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	2	2	40
4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
5	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	3	4	2	3	42
6	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	46
7	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	43
8	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	43
9	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	46
10	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	47
11	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	48
12	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	48
13	4	2	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	42
14	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	2	38
15	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	41
16	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	45
17	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	46
18	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	48
19	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	47
20	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	49
21	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	50
22	3	1	2	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	3	1	34
23	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	48
24	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	49
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	59
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
27	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	34
28	3	2	3	4	3	3	3	1	3	3	3	2	3	4	2	42
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	59
31	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	45
32	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	32
33	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	42
34	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	47
35	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	33
36	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	43
37	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	2	51
38	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	53
39	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	49
40	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	51
41	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	39
42	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	41
43	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	47
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	44
45	2	3	4	4	4	4	2	2	2	4	2	3	4	3	3	46

No. Resp	Kinerja Guru (Y2)															
	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10	Y2.11	Y2.12	Y2.13	Y2.14	Y2.15	Y2
1	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	38
2	3	2	3	4	4	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	46
3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	38
4	3	2	2	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	41
5	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	42
6	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	45
7	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	38
8	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	41
9	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	40
10	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	47
11	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	48
12	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	47
13	4	2	2	3	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4	2	48
14	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	33
15	2	1	2	1	4	2	2	3	4	4	4	2	4	2	4	41
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	46
17	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4	2	42
18	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	45
19	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	49
20	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	46
21	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	53
22	3	1	2	3	2	2	3	3	4	4	2	3	3	3	1	39
23	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	45
24	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	48
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	44
27	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	35
28	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	41
29	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	43
30	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	2	3	52
31	3	2	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	46
32	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	35
33	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	42
34	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	47
35	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	33
36	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	42
37	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	52
38	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	57
39	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	2	4	4	3	3	51
40	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	55
41	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	41
42	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	41
43	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	47
44	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	44
45	4	3	4	3	4	4	2	3	4	3	2	3	2	3	2	46

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X)

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,839	18

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
53,60	30,382	5,512	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	50,09	27,446	,458	,830
X2	50,76	27,416	,414	,832
X3	50,22	27,813	,369	,834
X4	50,22	27,268	,507	,827
X5	50,78	26,540	,451	,830
X6	50,67	28,136	,381	,833
X7	50,24	27,598	,451	,830
X8	50,82	26,786	,485	,828
X9	50,58	27,795	,311	,837
X10	50,73	27,791	,397	,832
X11	50,58	27,659	,388	,833
X12	50,82	26,195	,545	,824
X13	50,49	27,210	,439	,830
X14	50,87	26,755	,444	,830
X15	50,64	28,098	,409	,832
X16	51,02	27,113	,526	,826
X17	50,56	28,025	,313	,837
X18	51,11	26,783	,534	,826

Motivasi Kerja (Y₁)

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	15

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
44,87	32,255	5,679	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	41,84	27,907	,604	,877
Y1.2	42,02	27,659	,624	,876
Y1.3	41,89	27,737	,738	,872
Y1.4	41,69	28,765	,440	,884
Y1.5	41,84	28,089	,672	,875
Y1.6	41,93	27,473	,635	,875
Y1.7	41,96	27,680	,626	,876
Y1.8	42,04	29,543	,350	,887
Y1.9	41,80	28,073	,580	,878
Y1.10	41,64	28,416	,545	,879
Y1.11	41,91	28,219	,575	,878
Y1.12	41,91	29,265	,483	,882
Y1.13	41,78	28,177	,637	,876
Y1.14	41,76	28,643	,431	,885
Y1.15	42,11	29,237	,373	,887

Kinerja Guru (Y₂)

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	15

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
44,44	35,253	5,937	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	41,31	30,083	,697	,857
Y2.2	41,73	29,700	,575	,862
Y2.3	41,47	30,482	,688	,858
Y2.4	41,31	31,537	,391	,872
Y2.5	41,38	30,877	,627	,861
Y2.6	41,49	30,028	,647	,859
Y2.7	41,60	31,336	,409	,871
Y2.8	41,56	30,707	,540	,864
Y2.9	41,47	29,936	,640	,859
Y2.10	41,47	31,255	,456	,868
Y2.11	41,64	31,780	,382	,872
Y2.12	41,27	31,200	,579	,863
Y2.13	41,42	32,431	,408	,870
Y2.14	41,42	31,704	,452	,868
Y2.15	41,69	31,765	,422	,869

Report

	Gaya Kepemimpinan (X)	Motivasi Kerja (Y1)	Kinerja Guru (Y2)
N	45	45	45
Mean	53,60	44,87	44,44
Median	52,00	45,00	45,00
Std. Deviation	5,512	5,679	5,937
Minimum	44	32	33
Maximum	68	59	60
Range	24	27	27



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Gaya Kepemimpinan (X)	53,60	5,512	45
Motivasi Kerja (Y1)	44,87	5,679	45

Correlations

		Gaya Kepemimpinan (X)	Motivasi Kerja (Y1)
Pearson Correlation	Gaya Kepemimpinan (X)	1,000	,567
	Motivasi Kerja (Y1)	,567	1,000
Sig. (1-tailed)	Gaya Kepemimpinan (X)		,000
	Motivasi Kerja (Y1)	,000	
N	Gaya Kepemimpinan (X)	45	45
	Motivasi Kerja (Y1)	45	45

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja (Y1) ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Gaya Kepemimpinan (X)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,567 ^a	,322	,306	4,591

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (Y1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	430,453	1	430,453	20,422	,000 ^a
	Residual	906,347	43	21,078		
	Total	1336,800	44			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (Y1)

b. Dependent Variable: Gaya Kepemimpinan (X)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28,890	5,510		5,243	,000
	Motivasi Kerja (Y1)	,551	,122	,567	4,519	,000

a. Dependent Variable: Gaya Kepemimpinan (X)

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Guru (Y2)	44,44	5,937	45
Motivasi Kerja (Y1)	44,87	5,679	45
Gaya Kepemimpinan (X)	53,60	5,512	45

Correlations

		Kinerja Guru (Y2)	Motivasi Kerja (Y1)	Gaya Kepemimpinan (X)
Pearson Correlation	Kinerja Guru (Y2)	1,000	,886	,660
	Motivasi Kerja (Y1)	,886	1,000	,567
	Gaya Kepemimpinan (X)	,660	,567	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Guru (Y2)	.	,000	,000
	Motivasi Kerja (Y1)	,000	.	,000
	Gaya Kepemimpinan (X)	,000	,000	.
N	Kinerja Guru (Y2)	45	45	45
	Motivasi Kerja (Y1)	45	45	45
	Gaya Kepemimpinan (X)	45	45	45

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan (X), Motivasi Kerja (Y1) ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,907 ^a	,822	,813	2,566

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan (X), Motivasi Kerja (Y1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1274,671	2	637,336	96,832	,000 ^a
	Residual	276,440	42	6,582		
	Total	1551,111	44			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan (X), Motivasi Kerja (Y1)

b. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y2)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4,352	3,943		-1,104	,276
	Motivasi Kerja (Y1)	,788	,083	,754	9,533	,000
	Gaya Kepemimpinan (X)	,250	,085	,232	2,939	,005

a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y2)



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Atina Nur Syarifah, S.Pd.I
Tempat Tanggal Lahir : Magelang, 30 Nopember 1978
Alamat : Krajan III RT 06 RW 03 Secang

Nama Ayah : Muh Chabib, S.Pd
Nama Ibu : Mahmudah, MA
Nama Suami : Subandi, S.Pd.I, M.Pd
Nama Anak : 1. Arina Salsabila
2. Uyaina Qonita

Riwayat Pendidikan

1. SD Negeri Pasuruhan 1 Mertoyudan Magelang tahun lulus 1991
2. SMP Islam Sarbini Grabag Magelang tahun lulus 1994
3. MAN II Ponorogo Jawa Timur tahun lulus 1998
4. Universitas Muhammadiyah Magelang tahun lulus 2003