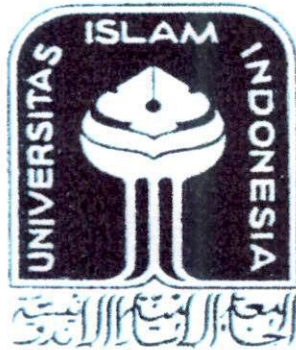


**PERSEPSI GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH SDN PETUNGSINARANG IV
KABUPATEN PACITAN**



Oleh:

Norman Ali Taufiq

NIM. 06913245

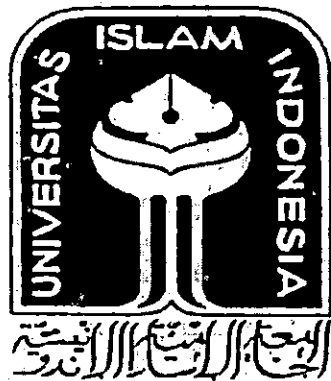
TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA

2009

**PERSEPSI GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH SDN PETUNGSINARANG IV KABUPATEN PACITAN**



Oleh:
Norman Ali Taufiq
NIM: 06913245

Pembimbing:
Drs. H. Hujair AH Sanaky, MSI

TESIS

**Diajukan kepada
Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam
Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam**

**YOGYAKARTA
2010**



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

PENGESAHAN

Nomor: 278/PS-MSI/Peng./VII/2010

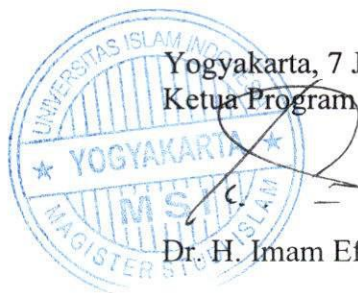
TESIS berjudul : **PERSEPSI GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH SDN PETUNGSINARANG IV
KABUPATEN PACITAN**

Ditulis oleh : Norman Ali Taufiq

N. I. M. : 06913245

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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



Yogyakarta, 7 Juli 2010

Ketua Program

Dr. H. Imam Effendi, MA



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

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

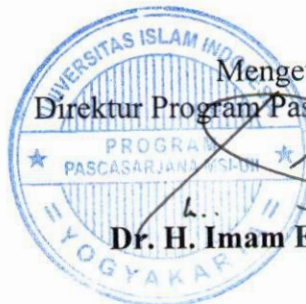
Nama : Norman Ali Taufiq
Tempat/tgl.lahir : Pacitan, 27 Nopember 1981
N. I. M. : 06913245
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **PERSEPSI GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH SDN PETUNGSINARANG IV
KABUPATEN PACITAN**

Ketua	: Dr. H. Imam Effendi, MA	(.....)
Sekretaris	: Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag	(.....)
Pembimbing	: Drs. H. Hujair AH Sanaky, MSI	(.....)
Penguji	: Drs. Aden Wijdan, M.Si.	(.....)
Penguji	: Drs. H. Muzhoffar Akhwan, MA	(.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 2 Juli 2010

Pukul : 11.00–12.00 WIB

Hasil / Nilai : **79,88 / B**



Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana MSI UII

Dr. H. Imam Effendi, MA.



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

NOTA DINAS

No. : 881/PS-MSI/ND/VI/2010

**TESIS berjudul : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA
SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SDN
PETUNGSINARANG IV KABUPATEN PACITAN**

Ditulis oleh : Norman Ali Taufiq

NIM : 06913245

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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

Yogyakarta, 28 Juni 2010
Ketua Program,

Dr. H. Imam Effendi, MA.



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

PERSETUJUAN

TESIS berjudul : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA GURU SDN PETUNGSINARANG IV
KABUPATEN PACITAN**

Ditulis oleh : Norman Ali Taufiq

N. I. M. : 06913245

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat disetujui untuk diuji dihadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 15 Maret 2010

Pembimbing


Drs. H. Hujair AH Sanaky, MSI

HALAMAN MOTTO

Hidup Adalah Ikhlas



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

Kupersembahkan Karya ini kepada :

Bapak (Almarhum) dan Ibuk yang memberiku semangat untuk melanjutkan study.

Matahariku Nartin yang senantiasa memberiku seribu motivasi untuk menyelesaikan studi ini, semoga kita bisa menjadi keluarga yang sakinah hingga akhir hayat nanti, amiin...

serta

Kakak – kakak, Adik – adikku dan keponakan – keponakanku yang kusayangi.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

**PERSEPSI GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA
SEKOLAH SDN PETUNGSINARANG IV
KABUPATEN PACITAN
Oleh : Norman Ali Taufiq**

ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk melihat secara obyektif Departemen Pendidikan Nasional dalam mengembangkan Sekolah Dasar melalui kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan top manajer di sekolah yang mempunyai kebijakan dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Dalam kenyataannya, masih banyak lembaga pendidikan di sekolah Departemen Pendidikan Nasional yang belum memenuhi standar kelembagaan pendidikan bermutu. Ini menunjukkan bahwa masih adanya kesenjangan antara harapan lembaga dan kenyataan di lapangan, oleh karena itu perlu di teliti penyebabnya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana konsep gaya kepemimpinan kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri (SDN) Petungsinarang IV di Pacitan. Sekolah Dasar Negeri yang dimaksud adalah yang ada di wilayah kota Pacitan. Penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif. Kualitatif bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah Negeri di pacitan, sedangkan Kuantitatif dimaksudkan untuk menghitung seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Objek penelitian adalah kepala sekolah dan guru-guru di Sekolah Dasar Negeri Petungsinarang IV Kab Pacitan. Untuk mendapatkan informasi secara teroerinci, diambil beberapa tehnik untuk mengumpulkan data. Observasi dilakukan untuk melihat gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, wawancara digunakan untuk melengkapi secara objektif kondisi sesungguhnya objek penelitian, sedangkan angket dimaksudkan untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan yang berdimensi intruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif. Gaya kepemimpinan partisipatif secara statistic mempunyai pengaruh paling besar dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Inin menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berdimensi partisipatif lebih banyak digunakan oleh kepala sekolah dalam mencapai tujuan lembaga.

Hasil penelitian ini dapat memberikan nilai social terhadap pemegang kebijakan Kepala Dinas Pendidikan dalam melihat realitas kerja yang dilakukan lembaga pendidikannya untuk terus meningkatkan peranannya di masyarakat secara optimal. Disamping itu, bagi akademis yang berminat terhadap kajian kepemimpinan (kepala sekolah), tulisan ini bisa jadi salah satu literature yang dapat membantu

Kata Kunci : Persepsi, Gaya, Kepemimpinan.

PERCEPTION OF THE TEACHER TOWARDS A HEADMASTER'S LEADERSHIP MODEL OF PETUNGSINARANG IV ELEMENTARY SCHOOL OF KABUPATEN PACITAN

By : Norman Ali Taufiq

ABSTRACT

This research is directed for looking educational institute objectively in improving Petungsinarang IV Elementary School through Headmaster leadership. Headmaster is a top manager in school who has policy to improve education quality in school leaded. The fact, there are any education institutes that have 'nt full failed quality education of institute standard dization. Indicates that there is a gap between institute purpose and failed reality so the cause has to be researched. This research is aimed to know the influence of leadership model which is practiced by headmaster toward the teachers performance.

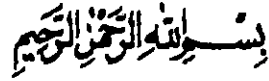
The aim of this research is to know how is headmaster leadership model konsep and it's influence toward Petungsinarang IV Elementary School teacher's performance in Pacitan. This research is qualitative and quantitative method. Qualitative means that its purpose is to describe and to analyze the headmaster leadership model that doing by headmaster of elementary school in Pacitan, quantitative mean purpose to account how far the headmaster's leadership model toward teacher's performance. The research object is a headmaster and teachers in Petungsinarang IV Elementary School in Kabupaten Pacitan. The research object are headmaster and teachers of Petungsinarang IV Elementary School. To get complete description, there are three techniques to collect the data. Observation is done to look headmaster leadership model and teacher performance, interview is used to complete field research reality, then, questionnaires is measure the influence of headmaster leadership model toward the teacher performance.

The result of this research shows that headmaster's leadership model influence toward teacher performance significantly. Leadership models mean are leadership model in instructive, consultative, participative and delegative dimension. Participative dimension has more influence statically compared by other leadership model. It indicates that participative leadership model is more practiced by headmaster to reach their goal.

The writing can give social value to the decision maker in looking work reality done by its institution to increase its role in community optimally. Besides that, this writing can add literature in leadership (headmaster) study, and it can help the advanced researcher in considering the result of their research.

Key words : Perceptions, Style, Leadership

KATA PENGANTAR



Segala puji adalah milik Allah SWT, yang telah memberikan Rahmat dan Karunia –Nya kepada penulis dalam berbagai hal terutama dalam menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam semoga senantiasa ditetapkan kepada *Uswah hasanah* semua mahluk di bumi, Nabi Muhammad SAW, beserta keluarganya, para sahabatnya, dan umatnya hingga akhir zaman. Amin.

Dalam upaya meraih gelar Magister Studi Islam dalam konsentrasi Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana (S2) MSI UII Yogyakarta, penulis berupaya menyelesaikan tesis ini dengan judul: **Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SDN Petungsinarang IV Kabupaten Pacitan**

Alhamdulillah, berkat Rahmat dan Karunia-Nya, serta didorong oleh keinginan luhur dan do'a dari keluarga seras rekan-rekan, akhirnya tulisan ini dapat diselesaikan sebagaimana diharapkan. Oleh karena itu, dengan ketundukan hati dan kebesaran jiwa, penulis patut menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tulisan ini, Rasa terimakasih tersebut penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Bapak Drs. H. Fajar Hidayanto, MM.,selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

3. Bapak Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MSI., selaku Ketua Program Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
4. Bapak Dr. Hujair AH. Sanaky selaku Pembimbing yang selalu dengan penuh kesabaran ketelatenan dalam penyusunan tesis ini.
5. Bapak Drs. H. Asmuni Mth., selaku Kepala Bidang Akademik Program Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, yang dengan sabar telah membantu proses belajar penulis selama studi di MSI UII.
6. Ibu dan Istri tercinta yang dengan sabar merelakan waktu kebersamaan keluarga untuk penyelesaian studi ini, semoga kita menjadi keluarga yang bahagia dunia akhirat.
7. Teman-teman senasib seperjuangan kelas Pacitan, yang telah memberikan motivasi untuk menyelesaikan studi di program Pascasarjana MSI UII Yogyakarta, serta semua pihak yang tidak mungkin dapat disebutkan satu per satu dalam media yang terbatas ini.

Akhirnya, tiada gading yang tak retak, hanya Allah semata Yang Maha Sempurna. Untuk itu, kritik yang mendidik dan saran yang mengarahkan, akan menjadi titik nadir bagi perbaikan mutu penulisan di masa mendatang. Mudah-mudahan hasil penelitian dalam tesis ini menjadi manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta.....2009

Penulis

Norman Ali Taufiq

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN DEPAN.....	i
HALAMAN PEMBIMBINGAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN TIM PENGUJI.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	6
D. Telaah Pustaka.....	7
E. Kerangka Teori.....	10
F. Hipotesis.....	21
G. Metode Penelitian.....	21
H. Sistematika Pembahasan	39

BAB II GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KINERJA GURU.....	
A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	40
1. Gaya Intruksi	
2. Gaya Konsultasi	
3. Gaya Partisipasi	
4. Gaya Delegasi	
B. Kinerja Guru.....	61
BAB III GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KINERJA GURU	
A. Tanggapan Guru Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	70
B. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SDN Petungsinarang IV.....	89
C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru SDN Petungsinarang IV di Kabupaten Pacitan.....	92
BAB IV PENUTUP.....	
A. Kesimpulan.....	105
B. Saran-saran.....	106
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
<i>CURICULUM VITAE</i>	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia pendidikan akhir – akhir ini mendapat sorotan yang sangat tajam dari masyarakat. Hal ini dikarenakan dengan adanya keputusan dari pemerintah dan lembaga legislatif untuk mengalokasikan 20 % dana dari APBN Republik Indonesia di bidang pendidikan.¹

Tentu saja Negara, masyarakat dan semua pihak mempunyai harapan yang besar terhadap dunia pendidikan sebagai salah satu pilar penting pembangunan di Indonesia. Potret dunia pendidikan di Indonesia memang sangat memprihatinkan, terutama dimasa kini yang tentu saja tantangan dan keadaannya jauh berbeda dari pada masa lalu. Kekerasan, penyelewengan, kinerja pendidik, korupsi hingga Pornografi pernah menempel pada wajah pendidikan kita.

Pendidikan merupakan hak setiap warga Negara Republik Indonesia yang dijamin oleh pasal 31 UUD 1945.² Warga Negara yang dimaksud bersifat umum dan tidak dikhususkan bagi kelompok tertentu, baik dilihat dari segi strata ekonomi, sosial, budaya, suku dan sebagainya. Tetapi dalam tataran pelaksanaanya, banyak ditemukan berbagai permasalahan. Diantara permasalahan tersebut adalah bagaimana pengelola pendidikan dapat

¹ "MPR Setujui Anggaran Pendidikan 20%" *Jawa Pos*, (30 Januari 2009), hal. 12, Kolom 5.

² *Undang – Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dan Undang – Undang RI Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi*, Cet. VII (Jakarta : Mahkamah Konstitusi, 2005), hal. 9.

mengatur dan menghadapi kendala serta membuat strategi penciptaan pendidikan yang cocok bagi komunitasnya. Hal ini juga akan lebih diperkuat dengan diberlakukannya pendidikan otonomi daerah yang sedikit besar berpengaruh pada kebijakan pengelola disetiap jenjangnya. Salah satu konsep dasar peningkatan mutu kepala sekolah harus menciptakan sekolah sebagai sistem yang tersusun dari komponen kontek, input, proses, output, dan outcome. Kontek berpengaruh pada input, input berpengaruh pada proses, proses berpengaruh pada output, dan output berpengaruh pada outcome. Pada hakikatnya, kepala sekolah merupakan pemimpin sekolah yang mempunyai tanggung jawab yang besar dalam segala aspek didalamnya.³ Dalam menjalankan tugasnya, setiap kepala sekolah mempunyai gaya atau tipe kepemimpinan⁴ yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah dimaksudkan untuk menciptakan perubahan secara efektif dalam mempengaruhi perilaku bawahnya (guru, karyawan dan murid) dengan cara menyadarkan mereka dalam melakukan apa yang dikehendaki oleh kepala sekolah. Secara rasional, kehendak Kepala Sekolah yang dimaksud adalah kehendak yang berdasarkan visi dan misi sekolah yang telah dibuat sebelumnya.⁵

³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, dalam Konteks menyukseskan MBS dan KBK, cet 1 (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 23.

⁴ Banyak para ahli yang menyebutkan "gaya" dengan bahasa yang berbeda – beda. Sebagian lebih banyak menggunakan kata "tipe", sebagian lagi menyebutkan dengan gaya. Walaupun makna yang dikandungnya bisa berbeda – beda, tetapi hakekatnya sama. Penulis dalam hal ini akan menggunakan istilah "gaya" yang dapat diartikan juga menjadi tipe, atau model. Lihat John Vaizey, *Pendidikan di Dunia Modern*, Cet. IV (Jakarta: Gunung Agung, 1987), hal. 15.

⁵ HAR. Tilaar, *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia, Strategi Reformasi Pendidikan Nasional*, Cet. I (1999), hal. 118.

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak dan menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud dan tujuan-tujuan tertentu.

Di bidang pendidikan, terdapat falsafah tentang kepemimpinan dalam pendidikan yang telah diungkapkan oleh Ki Hajar Dewantoro bahwa seyogyanya seorang pemimpin dan pendidik haruslah:

1. Ing ngarso sung tulodho, ketika seorang pemimpin sedang memposisikan dirinya di depan, maka hendaknya dirinya bisa dijadikan panutan / teladan yang baik bagi anak buahnya (*Uswatun Hasanah*) dalam segala hal, baik tingkah laku keseharian maupun etos kerja di lingkungan kerja dari seorang pimpinan haruslah mencerminkan pribadi yang bisa dijadikan contoh bagi bawahannya.
2. Ing madyo mangun karsa, pimpinan hendaklah mampu untuk membangkitkan semangat kerja anak buahnya dengan kemampuan untuk mempengaruhi mereka agar orang-orang yang dipimpinnya berswakarya dan menciptakan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi dalam rangka pencapaian tujuan bersama.
3. Tut wuri handayani, yang artinya selalu memberi semangat dan dorongan dari belakang demi tercapainya target pendidikan. Disini dibutuhkan

kemampuan pemimpin untuk memberikan pengaruhnya kepada para guru dan perangkat pendidikan lainnya.⁶

Persoalan besar dalam dunia pendidikan yang harus dicari solusinya setiap saat adalah tentang peningkatan pendidikan. Kondisi pendidikan di Indonesia akhir-akhir ini amat sangat menyedihkan, seiring dengan kondisi Negara yang tengah dilanda krisis di berbagai dimensi dan amat kompleks permasalahannya. Banyak kendala dan tantangan untuk mengatasi berbagai krisis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia, hal tersebut bukan semata-mata tugas pemerintahan, melainkan tanggungjawab kita bersama.

Banyak faktor yang dapat mendukung tercapainya upaya peningkatan mutu sekolah, salah satunya adalah manajemen atau pengelolaan sekolah, yang mana Kepala Sekolah sebagai manager di sekolah yang dituntut untuk mengelola seluruh potensi sumber daya insani sekolah, agar berfungsi secara optimal dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan sekolah.

Dalam menjalankan tugasnya, setiap Kepala Sekolah mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain. Gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk menciptakan perubahan secara efektif di dalam kepemimpinannya dengan cara menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lainpun melakukan apa yang dikehendaki oleh Kepala Sekolah.

⁶ Drs. H. Soekarto Indrafachrudi dkk., *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, Edisi Penyempurnaan, (Malang: CV. Manunggal Jaya, 1996), hal. 48.

Pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan kinerja professional guru merupakan dua faktor yang dianggap mempengaruhi upaya peningkatan mutu pendidikan di suatu sekolah, oleh karena itu Kepala Sekolah dan guru dituntut untuk memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan hasil peninjauan, salah satu faktor penyebab rendahnya kinerja guru ada faktor pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang masih lemah serta diterapkannya kebijakan untuk membatasi masa jabatan Kepala Sekolah tiap 4 (empat) tahun⁷, sehingga menimbulkan masalah dengan indikasi sebagai berikut:

1. Kinerja guru dalam peningkatan KBM kurang.
2. Masih terdapat guru yang bersikap kurang peduli terhadap tugas dan tanggungjawabnya.
3. Lemahnya dedikasi dan loyalitas dalam melaksanakan tugas.
4. Respon yang lemah terhadap perubahan kurikulum.
5. Kurang aktif dalam mengembangkan bakat dan minat siswa.
6. Sebagian sering terlambat datang, mangkir kerja, kurang loyal terhadap tugas. penggunaan jam istirahat lebih lama dari seharusnya, alokasi waktu jam pelajaran tidak efektif dan pulang lebih awal dari waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil uraian diatas, hasil peninjauan bahwa permasalahan-permasalahan tersebut dapat ditafsirkan bahwa kualitas kinerja guru saat ini dianggap relatif masih rendah, dan diduga disebabkan oleh perbedaan

⁷ Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2008 *Tentang Masa Jabatan Kepala Sekolah*

pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang terlalu sering berubah – ubah akibat pemberlakuan Peraturan Pemerintah No. 14 tersebut. Padahal menurut para guru, sesungguhnya gaya kepemimpinan dalam praktiknya akan meningkatkan semangat kerja para guru. Menurut pemahaman mereka, bahwa hal tersebut sepatutnya mendorong dan menuntut mereka untuk selalu berusaha menjadi guru yang baik.

Namun pada kenyataannya, gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang sering berubah – ubah hasilnya masih jauh panggang dari api, sehingga sering terjadi gap (kesenjangan) dari masalah tersebut dan akan berdampak terhadap pencapaian target pendidikan.

R. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian–uraian masalah diatas, maka dapat diambil kesimpulan dari beberapa masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi Guru terhadap gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di SDN Petungsinarang IV?
2. Bagaimana upaya perbaikan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah agar terjadi perbaikan terhadap kinerja guru di SDN Petungsinarang IV?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud mencari dan menemukan data serta informasi mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap upaya peningkatan kinerja guru.

Untuk memperjelas arah dari pembahasan permasalahan ini, penulis menumuskan tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan konsep gaya kepemimpinan kepala sekolah
 2. Menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru
- SDN Petungsinarang IV Kab Pacitan

Dengan memperhatikan hasil penelitian ini secara menyeluruh, maka kita dapat mengambil manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui konsep gaya kepemimpinan kepala sekolah,
 2. Mengetahui Persepsi Guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah
- SDN Petungsinarang IV Kab Pacitan.

D. Telaah Pustaka

Penulis telah mengadakan eksplorasi terhadap sumber (bahan pustaka) untuk membandingkan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan terutama dengan kaitannya dengan kinerja guru. Dalam tinjauan pustaka ini, belum ditemukan penelitian yang mempunyai variable yang sama dalam penelitian mikro. Walaupun demikian, ditemukan beberapa teori dan keterkaitan secara implisit dari bahan-bahan pustaka tadi, hingga dirasakan dapat diambil sebagai bahan pokok kepustakaan hal ini dilakukan untuk menghindari tumpang tindih pembahasan yang dilakukan oleh peneliti terdahul, mengambil beberapa pendapat yang dapat mendukung kajian ini, dan memposisikan pendapat penulis diantara beberapa konsep yang telah ada.

E Mulyasa dalam *Menjadi Kepala Sekolah Professional* (2003) membahas beberapa teori untuk menjadi kepala sekolah yang professional dengan mengetengahkan beberapa teori yang sangat *compatible* dengan penelitian ini

Pertama, penulis mendeskripsikan bagaimana mengelola sekolah dalam mengimplemetasikan manajemen berbasis sekolah, *kedua*, menegaskan posisi dan fungsi kepala sekolah dalam lingkungannya di sekolah, *ketiga* menjelaskan bagaimana memberdayakan tenaga kependidikan (guru) dalam kinerja di sekolah. Dalam kaitannya dengan tulisan ini, peneliti dapat menegaskan kembali teori-teori yang ada dalam buku tersebut menjadi sebuah teori dasar dalam memahami manajemen sekolah yang harus dilakukan oleh kepala sekolah. Tetapi dalam hal ini, peneliti tidak banyak melihat teori sebagai fokus utama, tetapi akan lebih menekankan tentang pengaruh teori manajemen yang dipraktekan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Dengan arti yang lebih khusus, bagaimana gaya kepemimpinan sekolah yang professional (dalam bidang manajemennya) terhadap kinerja guru.

W. Wahyudin dalam tesisnya *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah di Kab Tasikmalaya* (2007) dan Ai Halimatu Sa'diyah dalam tesisnya *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS) di Tasikmalaya* (2008) mendeskripsikan tentang pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja guru, Ada beberapa catatan penting dari penelitian ini. *Pertama* gaya kepemimpinan melalui dimensi instruktif, konsultatif, parsitipasif, dan delegatif dapat berpengaruh baik dalam kinerja guru di MTS Kab Tasikmalaya, *dua* keterkaitan lembaga sekolah dengan pihak lembaga yang lain tidak bisa dipisahkan mengingat fungsi dari masing – masing lembaga tersebut saling melengkapi. Dalam kaitannya dengan

tulisan ini, penulis melihat ada kesamaan variable yang dapat dijadikan pijakan. Tetapi tulisan ini tidak melihat mengenai gaya kepemimpinan situasional secara khusus, peneliti akan lebih banyak menyoroti tentang pemberlakuan peraturan pemerintah tentang masa kerja Kepala Sekolah di SD yang maksimal hanya 4 (empat) tahun yang berakibat berubah – ubahnya gaya kepemimpinan Kepala Sekolah secara cepat yang mengakibatkan kebingungan para guru dan tentu saja berpengaruh terhadap kinerja para guru di SD. Oleh karena itu, penulis akan melihat ulang teori – teori yang disampaikan peneliti sebelumnya serta membandingkan dengan hasil yang dicapai dari peneliti ini.

Peneliti terdahulu menggunakan teori yang menghubungkan antara teori kepemimpinan dengan manajemen yang belum banyak dikaji oleh peneliti sebelumnya.

Ada beberapa teori penting yang berhubungan dengan penelitian ini yaitu pembahasan mengenai konsep gaya kepemimpinan dengan dimensi instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Dalam hal ini, peneliti akan memodifikasikan dengan teori yang ditemukan di lapangan serta akan dibuktikan seberapa besar pengaruhnya dalam implementasinya.

Sementara berdasarkan telaah pustaka dari beberapa penulis dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan manajemen adalah berbeda secara kualitatif dan saling meniadakan.

Sehingga ada beberapa perbedaan yang paling ekstrim melibatkan asumsi bahwa manajemen dan kepemimpinan tidak mungkin terjadi pada satu orang yang sama.

E. Kerangka Teori

Pemimpin atau imam atau ketua atau komandan adalah pribadi atau orang dalam suatu kelompok, golongan, lembaga, atau instansi, yang bertanggungjawab atas kinerja dalam suatu kelompok, golongan, lembaga, organisasi, atau instansi tertentu yang dapat menentukan maju mundurnya kelompok tersebut melalui kebijakan – kebijakannya. Sehingga kelompok yang ia pimpin mampu mencapai target atau tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Pemimpin biasanya ditunjuk atau dipilih oleh kelompok atau golongan yang akan dipimpin atau diangkat oleh pihak yang berwenang yang mempunyai jabatan lebih tinggi dari jabatan yang akan dijabat oleh orang yang akan menjabat, dengan pertimbangan - pertimbangan tertentu yang matang dan terkadang melalui tes ataupun uji coba (fit and proper test) yang berhubungan dengan jabatan yang akan disandang oleh calon pemimpin tersebut, meskipun dilain pihak, calon pemimpin bukanlah pribadi yang mengetahui segala – galanya atau mempunyai pengetahuan atau keahlian yang spesifik di segala bidang.

Meskipun pemimpin dapat mengeluarkan kebijakan, perintah ataupun komando kepada bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi, bukan berarti pemimpin mempunyai kemampuan dan kewenangan yang

penuh untuk memberikan perintah secara membabi buta dan sewenang-wenang terhadap bawahannya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memberikan contoh atau tauladan yang baik (*uswatun hasanah*) bagi bawahannya, sehingga tidak ada kesan saling memerintah dan diperintah antara atasan dan bawahan yang nantinya akan menghasilkan pencapaian tujuan yang baik dan optimal baik dari segi hasil maupun proses.

Dari hal tersebut diatas, dapat kita gambarkan bagaimana seharusnya situasi dan kondisi serta suasana kerja yang ideal pada suatu instansi, hubungan kerja antara atasan dan bawahan serta teman sejawat yang berhubungan dengan model kepemimpinan seorang atasan yang mempengaruhi kinerja bawahannya.

Mulyasa mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan, bagaimana cara terbaik dalam mempengaruhi perilaku seseorang.

Gaya kepemimpinan yang mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang atau kelompok, tergantung pada level dan kematangan. Dari pengertian gaya kepemimpinan diatas, maka ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah:

1. Pola perilaku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2. Pola perilaku muncul pada diri seseorang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa.
3. Membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang lain.
4. Pola perilaku ini merupakan hal yang penting untuk diterapkan dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk keefektifan dan keberhasilan organisasi.

Tema pokok penelitian ini menyangkut variable pokok yaitu Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. Untuk membahas variable pokok tersebut, konsepsi dasarnya adalah terletak pada bagaimana seorang kepala sekolah menerapkan beberapa tipe atau gaya dalam kepemimpinannya. Untuk itu, seorang pemimpin harus menguasai beberapa gaya kepemimpinan. Kepala sekolah adalah sebagai pejabat formal, manajer, pemimpin, pendidik dan kepala sekolah sebagai staf, seperti halnya pemimpin organisasi yang lain, sehingga jabatan kepala sekolah memerlukan persyaratan universal yang perlu dimiliki oleh siapapun yang akan menduduki jabatan pemimpin.

Untuk dikategorikan sebagai kepala sekolah yang professional diperlukan persyaratan – persyaratan khusus, dengan beberapa kemampuan:

1. Kemampuan untuk menjalankan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya selaku unit keberadaan murid.

2. Kemampuan untuk menerapkan ketrampilan – ketrampilan konseptual, manusiawi dan teknis pada kedudukan dari jenis ini.
3. Kemampuan untuk memotivasi para bawahan untuk bekerja sama secara sukarela dalam mencapai maksud – maksud unit dan organisasi.

Dari cirri – cirri kepemimpinan yang bersifat universal dan ciri – cirri khusus yang sesuai dengan tuntutan spesifikasi jabatan kepala sekolah akan melahirkan satu profil kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian profil kepala sekolah yang ideal harus memiliki seperangkat kemampuan yaitu:

1. Kemampuan dasar
2. Kualitas SDM / Kepribadian
3. Keterampilan dan pengetahuan professional
4. Pengalaman dan pelatihan professional
5. Kemampuan administrative dan kepegawaian⁸

Perilaku pemimpin dalam mempengaruhi orang lain ditentukan oleh latar belakang pengetahuan, nilai – nilai dan pengalaman, sehingga dari sana akan terlihat pengaruhnya pada kinerja seorang guru atau karyawan. Sebagai contoh, pemimpin yang yakin bahwa kebutuhan perorangan harus dinomor duakan daripada kebutuhan organisasi, mungkin akan berperan yang sangat direktif (peran perintah) dalam kegiatan para bawahannya. Demikian pula bawahannya akan mempertimbangkan

⁸ Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Dirjen Pembinaan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Umum, 2000), hal. 61.

pemilihan kepada pimpinan dikarenakan oleh gaya yang dilakukannya sehingga mereka akan berlaku mencocokkan dengan gaya dipakai oleh atasannya. Berbagai gaya kepemimpinan dalam literature tentang kepemimpinan biasanya didasarkan oleh berbagai jenis teori kepemimpinan yang sering dijadikan sumber rujukan. Tugas kepemimpinan yang berorientasi pada orang atau bisa juga disebut dengan kinerja guru harus meliputi beberapa hal sebagai berikut:

1. Dengan bersifat mendorong, hangat, bersahabat, terbuka atau transparan.
2. Mengungkapkan perasaan (*expressing feeling*) tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kelompok, seperti rasa puas, senang, bangga, sepenanggungan dengan orang yang memimpinnya.
3. Mendamaikan, mengalah dan memperlancar, kesediaan membantu serta mempermudah keikutsertaan para guru, sehingga semua rela menyumbangkan dan mengungkapkan gagasan – gagasan.⁹

Pendekatan perilaku memandang, bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku dari sifat – sifat (*traits*) pemimpin. Alasannya adalah sifat seorang relatif sukar untuk diidentifikasi. Beberapa pandangan ahli berkeyakinan bahwa perilaku (seseorang) dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku

⁹ J.A Battle dan RL. Shannon, *Gagasan Baru dalam Pendidikan*, alih bahasa Sans. S. Hutabarat, (Jakarta: Mutiara, 1982), hal. 141.

kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif.¹⁰

Penelitian yang dilakukan ini adalah tentang pengaruh gaya kepemimpinan dengan dimensi yang berbeda – beda. Kita sadar bahwa tidak ada satu tipe, gaya atau model yang dapat dikatakan tepat dari sebuah sistem, yang dapat dikatakan adalah kecocokan sebuah gaya dengan system. Yang perlu diperhatikan adalah sejauh mana sebuah gaya berpengaruh positif bagi system yang dipengaruhi. Apabila gaya yang dipraktikan secara signifikan berpengaruh positif terhadap system, maka gaya itulah yang cocok untuk diberlakukan selanjutnya. Ini disebabkan karena perilaku kepemimpinan akan sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja seorang bawahan (guru atau karyawan).

Ada dua hal yang biasa mengkondisikan gaya seorang pemimpin (1) *fungsi dan* (2) *gaya kepemimpinan*. Tapi disamping itu pemimpin harus memperhitungkan kekuatan situasional seperti iklim organisasi, sifat, tugas, tekanan waktu, sikap dan perilaku bawahan.¹¹ Dalam menjalankan tugasnya, seorang Kepala Sekolah harus menjalankan instrumen LDB (*Leader Behavior Description Questioner*) yang dilakukan untuk melukiskan dua aspek kepemimpinan yaitu apa yang dinamakan *Inisiating Structure dan Consideration*.¹²

¹⁰ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, cet. I (Bandung: Rosdakarya, 1996), hal. :7. Pernyataan ini juga diungkapkan oleh ahli pendidikan Owen James (1973)

¹¹ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. X (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 28.

¹² Eti Rochaety, dkk., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Cet. I (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 138

Insitiating struktur adalah cara pemimpin melukiskan hubungan dengan bawahan dalam menetapkan pola organisasi saluran, komunikasi, metode dan prosedur. *Consideration* adalah berkaitan dengan saling mempercayai, penghargaan dan kehangatan antara pimpinan dan bawahan.

Pendekatan gaya kepemimpinan seorang pemimpin, yang dalam tulisan ini sudah dikhususkan kepada kepala sekolah, tergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi.¹³ Salah satu pendukung pernyataan ini adalah *Kontigensi Fiedler, Model Normatif Vroom, dan Teori Jalur Tujuan*.¹⁴

1. Model Kontingensi

Pendekatan ini berusaha mengenali faktor – faktor yang paling penting dalam seperangkat tertentu dan meramalkan gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam situasi seperti itu. Seberapa jauh terperinci tugas – tugas yang harus dilaksanakan bawahan, makin terperinci tugas itu dan jelas dipahami, maka semakin besar posisi pemimpin.¹⁵

2. Model Kepemimpinan Vroom-Teton

Model Normatif bagaimana seorang pemimpin harus memimpin dalam situasi yang bermacam – macam. Model ini menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang dapat efektif diterapkan dalam semua situasi. Dalam hal ini harus pandai memanfaatkan situasi dengan mengambil beberapa gaya diantaranya; gaya keputusan otokratis, gaya

¹³ Sondang P. Siagian, *Manajemen...*, hal. 31.

¹⁴ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran, untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar Mengajar* (Bandung: Alfabeta, 2003), hal. 40.

¹⁵ *Ibid*, hal. 41.

keputusan konsultatif, gaya keputusan kelompok, system keputusan pendelegasian dan system pengambilan keputusan partisipatif.¹⁶

3. Model Jalur Tujuan

Model ini adalah tujuannya untuk memperkirakan keefektifan kepemimpinan dalam situasi yang berbeda. dapat dikembangkan dengan model pengharapan, motivasi seseorang tergantung pada harapannya akan imbalan dan nilai serta memusatkan pemimpin sebagai sumber imbalan.¹⁷

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.¹⁸

Kemampuan yang harus diwujudkan kepada kepala sekolah adalah kepribadian, pengetahuan terhadap kependidikan, visi dan misi sekolah dan kemampuan pengambilan keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah akan tercermin dalam sifat – sifat yang jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dalam keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil. Menjadi *uswah al- hasanah*.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan: memahami guru dan karyawan, memahami

¹⁶ *Ibid*

¹⁷ *Ibid*, hal. 42

¹⁸ I. Mulyasa, *Menjadi*, hal. 98.

kondisi dan karakteristik anak didik, menerima masukan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinan.¹⁹ Kemampuan yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap anak didik, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat – sifat:

1. Jujur.
2. Percaya diri.
3. Tanggung jawab.
4. Berani mengambil resiko dan keputusan.
5. Berjiwa besar.
6. Emosi yang stabil.
7. Teladan / *Uswah al-hasanah*.²⁰

Dalam implementasinya, Kepala Sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan yakni; Demokrasi, Otoriter, *Laissez faire*.²¹ Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh Kepala Sekolah, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinan tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu, kepala sekolah

¹⁹ *Ibid*, hal. 101.

²⁰ Jamal Madhi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh, Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, Alih Bahasa Amang Syafrudin dan Ahmad Fauzan, (Bandung: Syaamil Cipta Media, 2001), hal. 10.

²¹ Musthafa Husni Assiba'i, *Sosialisme Islam*, alih bahasa M. Abda'i Ratomi (Bandung: Diponegoro, 1969), hal. 102.

sebagai leader mungkin bersifat demokrasi, otoriter dan mungkin bersifat *laissez faire*.

Meskipun kepala sekolah ingin bersifat demokratis, namun sering kali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain; misalnya harus otoriter. Dalam hal tertentu sifat kepemimpinan otoriter lebih tepat digunakan dalam pengambilan sebuah keputusan. Dengan demikian, dimilikinya sifat tersebut (sifat kepemimpinan situasional) oleh seorang kepala sekolah sebagai leader, maka dalam menjalankan roda kepemimpinan di sekolah, kepala sekolah dapat menggunakan strategi yang tepat sesuai dengan tingkat kematangan guru dan kombinasi yang tepat pula antara perilaku tugas dan perilaku hubungan. Strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam gaya mendikte, konsultatif, partisipatif dan pendelegasian.

Gaya mendikte dapat digunakan ketika para tenaga kependidikan berada dalam tingkat kematangan rendah, sehingga perlu petunjuk serta pengawasan. Gaya menjual dapat digunakan ketika kondisi tenaga guru di sekolah berada dalam taraf rendah sampai moderat, sehingga mereka telah memiliki kemampuan untuk meningkatkan profesionalismenya, gaya ini dapat memberikan petunjuk. Gaya melibatkan (partisipatif) dapat digunakan ketika tingkat kematangan guru di sekolah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi, ketika mereka mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri dalam meningkatkan profesionalismenya. Dengan menekankan komunikasi dua arah. Gaya mendelegasikan dapat

digunakan oleh kepala sekolah, jika guru telah memiliki kemampuan yang tinggi dalam menghadapi suatu persoalan, demikian pula kemampuannya yang sudah teruji. Dengan gaya ini guru dibiarkan melaksanakan tugasnya sesuai tingkat kedewasaan yang tinggi, hanya disini kepala sekolah memberikan tugas (*taks*) hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan (*relation*).

Sebagai pengawal dalam penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah, terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan oleh seorang kepala sekolah;

1. Para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan perlu disusun secara jelas dan diinformasikan kepada guru sehingga mereka mengetahui tujuan dalam bekerja. Para guru juga dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
3. Para guru harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
4. Pemberian hadiah, pujian, lebih baik dari teguran, namun sewaktu – waktu hukuman juga diperlukan.
5. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan guru dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga guru pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.²²

²² JA. Battle dan RL. Shannon, *Gagasan*, hal. 86.

Seperti apa yang telah disampaikan penulis diatas, bahwa penulis melakukan pembahasan tentang Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SDN Petungsinarang IV, karena di tingkat Sekolah Dasar (SD) memiliki potensi yang sangat besar dalam hal penyimpangan kinerja akibat dari gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang disebabkan oleh pemberlakuan Peraturan Pemerintah tentang masa Jabatan Kepala Sekolah di SD yang maksimal hanya 4 (empat) tahun, sehingga berimbas pada pemberlakuan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang berubah – ubah disetiap terjadi pergantian Kepala Sekolah. Penulis mengambil lokasi di Petungsinarang IV, karena penulis adalah salah satu tenaga pengajar di Sekolah Dasar tersebut, sehingga akan sangat mempengaruhi proses penelitian kami dalam kemudahan akses dan pencarian informasi.

F. Hipotesis

Berdasarkan kerangka teori, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai kesimpulan sementara yakni gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SDN Petungsinarang IV yang berada dilingkungan KKG Petungsinarang Kab Pacitan.

G. Metode Penelitian

Jenis Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif. Penelitian kualitatif dimaksudkan untuk mendiskripsikan konsep kepemimpinan yang mana kepemimpinan terdapat beberapa gaya, yaitu:

1. Gaya Intruktif (X1)
2. Gaya Konsultatif (X2)
3. Gaya Partisipatif (X3)
4. Gaya Delegatif (X4)

Objek penelitian yang merupakan variabel dependent (yang selanjutnya ditulis dengan simbol “Y”) adalah kinerja guru – guru di SDN Petungsinarang IV yang berada di lingkungan UPT TK/SD Kecamatan Bandar dengan indikator meliputi :

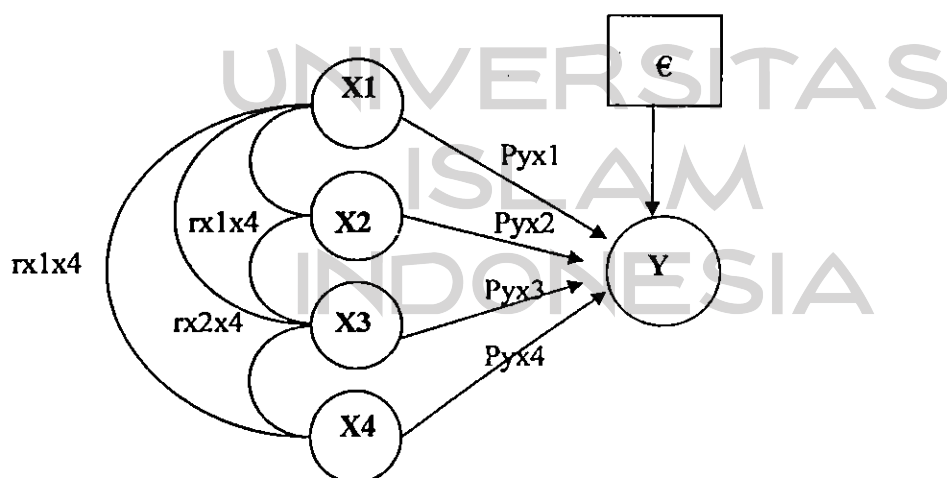
1. Dapat menyusun rencana pengajaran.
2. Melaksanakan prosedur mengajar.
3. Menganalisa hasil evaluasi.
4. Mengadakan perbaikan dan pengayaan.
5. Menagadakan bimbingan dan penyuluhan.
6. Displin dan etos kerja.
7. Ketaatan dan loyalitas.
8. Kejujuran dan tanggung jawab.
9. Tanggap terhadap perubahan.
10. Inovatif.
11. Prestasi kerja.
12. Pengembangan profesi dan pendidikan.
13. Komunikatif.
14. Kerjasama.

Dari kedua objek penelitian ini, dapat dianalisis tingkat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SDN Petungsinarang IV. Dari penelitian ini yang dijadikan responden adalah para guru di SDN Petungsinarang IV di Lingkungan UPT TK/SD Kecamatan Bandar yang aktif dalam tahun ajaran 2008/2009 sebanyak 15 guru.

1. Desain penelitian.

Atas pertimbangan penelitian, maka desain penelitian ini bersifat verifikatif dan deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian untuk memperoleh deskriptif tentang ciri-ciri variable gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Sifat penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data lapangan.²³ Dimana dalam penelitian ini akan diuji apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Adapun desain penelitiannya tergambar pada hubungan kausal antara variable X1, X2, X3, dan Y sebagai berikut :



²³ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Cet. XVIII, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 77.

Keterangan :

X : Variabel terikat (Kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari dimensi Instruktif (X1),Konsultatif (X2),Parsipatif ((X3) dan Delegatif(X4).

Y : Variabel tidak terikat (Kinerja Guru).

€ : Variabel lain yang tidak diketahui.

Gambar. 1.1 Hubungan Kausal antara Variabel X1,X2,X3,X4 dan Y.

Sebagaimana terungkap dalam rumusan masalah bahwa pokok masalah yang diteliti adalah bersumber pada dua hal yakni pengaruh gaya kepemimpinan sebagai variable independent (Variabel X1) yang terdiri dari atas dimensi gaya intruktif (X1)dimensi gaya konsultatif (X2),dimensi partisipatif (X3),dimensi dalegatif (X4),sedangkan sebagai variable dependennya adalah kineja guru di SDN Petungsinarang IV Kecamatan Bandar Kabupaten Pacitan (Variabel Y).

Variabel penelitian yang dimaksud dapat dioperasionalisasikan dalam bentuk pertanyaan (item-item) kepada responden sebagaimana terlihat dalam table di bawah ini.

TABEL I OPERSIONAL GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH TERHDAAP KINERJA GURU.

Varibel	Dimensi	Indikator	Item
Pengaruh Kepempinan Situasional.	1. Gaya intruksi	1. Memberikan perintah interaksi dan pengarahan dengan petunjuk yang jelas dan tegas,orientasi pada tugas.	1
		2. Tidak selalu memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi guru-guru.	2
		3. Sangat tinggi orientasinya pada tugas dan rendah hubungannya	3

		dengan guru-guru. 4. Tidak secara ketat mengawasi control lemah dalam pelaksanaan tugas.	4
	2. Gaya Partisipasi. <i>hmaltdaf</i>	1. Masih memberikan petunjuk dan pengarahan kepada guru-guru. 2. Tidak pernah konsultasi dengan guru-guru dalam pengambilan keputusan. 3. Membuat komunikasi dua arah dengan guru-guru. 4. Tidak pernah memberikan pengendalian kepada guru-guru.	5 6 7 8
	3. Gaya Partisipatif	1. Selalu mengadakan kerjasama dengan guru-guru dalam memecahkan masalah. 2. Tidak pernah kerjasama dengan guru-guru dalam memecahkan suatu masalah. 3. Secara bergantian dengan guru-guru dalam pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan. 4. Tidak pernah memberikan pengendalian kepada guru-guru dalam pengambilan keputusan.	9 10 11 12
	4. Gaya Konsultasi. <i>Delaparf</i>	1. Selalu memberikan control pelaksanaann dengan memberikan tanggung jawab kepada guru-guru. 2. Tidak pernah memberikan kepercayaan kepada gguru-guru untuk menyelesaikan tugas tertentu. 3. Memberikan kepercayaan kepada guru-guru agar percaya diri,mandiri dan dapat megaktualisasikan diri untk berprestasi. 4. Tidak pernah memberikan kewenangan kepada guru-guru untuk memutuskan bagaimana cara melaksanakan tugas.	13 14 15 16

Kinerja Guru.	1. Quality of work.	1. Ketrampilan menyusun rencana pengajaran.	17-24
		2. Keterampilan melaksanakan prosedur mengajar.	24-50
		3. Keterampilan berkomunikasi antar pribadi.	51-53
	2. Prompness.	1. Disiplin terhadap waktu mengajar.	54-57
		2. Ketaatan.	58
		3. Loyalitas.	59
		4. Kejujuran.	60
		5. Tanggung jawab.	61
	3. Iniciative.	1. Prakarsa.	62
		2. Tanggap terhadap perubahan.	63
		3. Inovatif.	64
	4. Capability.	1. Prestasi kerja.	65
		2. Pengembangan profesi / pendidikan.	66
	5. Comunication	1. Komunikatif.	67-68
		2. Kerjasama.	69

2. Metode yang digunakan.

Dalam penelitian ini, metode penelitian kuantitatif yang digunakan adalah deskriptif survey atau metode *explanatory survey*.

Informasi dari sebagian anggota populasi (sample responden) dikumpulkan langsung ditempat kejadian secara empirik, dengan tujuan mengetahui pendapat dari sebagian anggota populasi (sample) terhadap obyek yang telak diteliti.

Data yang digunakan diperoleh dari seluruh populasi total yaitu kepala sekolah dan seluruh guru SDN Petungsinarang IV Kecamatan Bandar Pacitan

yang akan dianalisis pelaksanaannya masing – masing, baik gaya kepemimpinan maupun kinerja guru yang kemudian diukur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.

Untuk melaksanakan analisis kuantitatif diperlukan gambaran operasional variabel untuk memudahkan dalam pengaruhnya. Sedangkan untuk analisis kualitatif tidak digunakan operasional variabel, tetapi cukup dengan perangkat daftar pertanyaan (kuesioner) yang nantinya akan ditabulasi lebih lanjut dalam bentuk matrikulasi.

3. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah primer dan sekunder. Sumber data primer diperoleh dari hasil penelitian empirik melalui penyebaran angket kepada responden yakni Kepala Sekolah dan guru di SDN Petungsinarang IV Kecamatan Bandar Kabupaten Pacitan. Sedangkan sumber data sekunder dari UPT TK dan SD Kecamatan Bandar Kabupaten Pacitan.

Berkaitan dengan pengumpulan data primer yang dijangkau melalui angket, item angketnya dirancang berdasarkan *skala likert* yang bersifat ordinal. Dalam membuat item pertanyaan skala ini harus terdiri dari pernyataan positif dan negatif.

Sedangkan responden diminta untuk menyatakan kesetujuannya atau tidak setuju terhadap isi pernyataan kedalam lima kategori jawaban, lebih tegasnya kategori jawaban responden dan kriteria pembobotan jawaban responden terhadap isi angket disajikan seperti tabel berikut ini:

TABEL II KRITERIA PENENTUAN BOBOT JAWABAN RESPONDEN
POSITIF

Pilihan Jawaban	Skor Nilai Pernyataan
Sangat setuju	5
Setuju	4
Antara Setuju Tidak Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

TABEL III KRITERIA PENENTUAN BOBOT JAWABAN RESPONDEN
NEGATIF

Pilihan Jawaban	Skor Nilai Pernyataan
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Antara Setuju Tidak Setuju	3
Setuju	4
Sangat setuju	5

Penilaian ini dilakukan melalui survey yaitu suatu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Dalam penelitian ini digunakan beberapa alat pengumpulan data:

a. Angket

Secara rinci angket adalah teknik pengumpulan data melalui daftar pertanyaan tertulis yang disusun dan disebarluaskan untuk mendapatkan informasi atas keterangan dari sumber data yang berupa orang (responden).²⁴

²⁴ Abudin Nata, *Metodologi Studi Islam*, Cet. III (Jakarta: Raja Grapindi Persada, 1999), hal. 102.

Angket ini diberikan kepada Kepala Sekolah dan Guru SDN Petungsinarang IV Kecamatan Bandar Kabupaten Pacitandengan jumlah responden 16 orang.

b. Wawancara

Metode wawancara ini digunakan hanya untuk melengkapi angket yang telah diisi oleh para guru dan Kepala Sekolah. Hal ini dilakukan dengan maksud dan tujuan ada keseimbangan antara jawaban pada angket dan hasil wawancara. Metode ini sebagai data primer dari pelaku yaitu Kepala Sekolah dan guru.

c. Observasi

Teknik pengumpulan data ini dilakukan di SDN Petungsinarang IV Kecamatan Bandar Kabupaten Pacitan.

d. Metode Dokumentasi

Metode ini digunakan sebagai pelengkap untuk mencapai data yang diperoleh dari masing – masing guru.

Sumber data lainnya sebagai data sekunder sebagai pendukung data primer diperoleh dari kantor UPT TK dan SD Kecamatan Bandar Kabupaten Pacitan.

4. Populasi

Populasi adalah Totalitas semua nilai yang mungkin baik dari hasil menghitung maupun pengukuran, kuantitatif atau kualitatif dari pada karakteristik mengenai sekumpulan obyek yang lengkap dan jelas.

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah guru – guru di SDN Petungsinarang IV yang ada di wilayah UPT TK dan SD Kecamatan Bandar Kabupaten Pacitan.

Dengan tergambar pada populasi sebagai berikut:

**TABEL IV POPULASI GURU SDN PETUNGSINARANG IV
KECAMATAN BANDAR KABUPATEN PACITAN**

No.	Nama	Jabatan
1	Darminto, S.Pd	Kepala Sekolah
2	Sumarjati	Guru
3	Katino	Guru
4	Muktiani	Guru
5	Teguh	Guru
6	Yudi Hermawan	Guru
7	Norman Ali Taufiq, S.Pd	Guru
8	Isenen	Guru PAI
9	Siti Wahyuni, S.PdI	Guru
10	Sunardi, S.Pd	Guru ORKES
11	Dwi Tejo Nugroho	Guru
12	Wiwin Rustyaningsih	Guru
13	Wiwik Purwiyanti	GTT
14	Sunartin Widyawati	GTT
15	Dewi Fitrianingrum	GTT
16	Wiyanto	GTT
Jumlah Total Guru		16 Orang

Sumber : SDN Petungsinarang IV 2009

5. Teknik Penarikan Sampel

Sampel Penelitian ini adalah Kepala Sekolah, Guru Pegawai Negeri dan Guru Honorer populasinya berjumlah 16 orang yang mengambil sampel dilakukan secara acak sederhana (*simple random sampling*), yang artinya subyek dalam populasi dicampur, sehingga semua subyek dianggap sama (homogen) dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih.

Menentukan jumlah sampel yang relatif terbatas ini digunakan persamaan *Finite Population* dan Weirs yang dikutip Sevilla dan dikemukakan oleh Umar²⁵ dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{\pi(1-\pi)}{E^2 + \pi(1-\pi)}$$

$$Z^2 = N$$

Keterangan :

n = Jumlah minimum sampel yang dibutuhkan

Z = Unit standar error dan distribusi normal yang akan menghasilkan tingkat kepercayaan yang diinginkan.

Contoh ; untuk tingkat kepercayaan 0,5 % maka Z = 1,16

π = Proporsi populasi yang akan diteliti jika tidak dapat memperkirakan proporsi populasi gunakan $\pi = 0,5$

E = Tingkat ketelitian atau perbedaan maksimum antara proporsi sampel dengan proporsi populasi yang dapat diterima untuk tingkat kepercayaan yang telah ditetapkan, dimana dalam penelitian ini ditentukan E = 0,1.

N = Jumlah Populasi Guru SDN Petungsinarang IV

²⁵ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000), hal. 112.

Dengan menggunakan rumus di atas, dimana untuk tingkat kepercayaan 0,5 % $Z = 1,16$, $\pi = 0,5$ dan $E = 0,1$, maka didapat jumlah sampel minimum yang diperlukan ini adalah:

$$n = \frac{0,5(1-0,5)}{\frac{0,1^2}{1,16^2} + \frac{0,5(1-0,5)}{31}}$$

$$n = \frac{0,25}{\frac{0,01}{1,35} + \frac{0,25}{31}}$$

$$n = \frac{0,25}{0,0074 + 0,00806}$$

$$n = \frac{0,25}{0,01546}$$

$$n = 16,1076 \text{ (minimal 16 responden)}$$

$$= 16 \text{ responden}$$

6. Prosedur Pengolahan Data

Teknik pengolahan data menggunakan menggunakan metode analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis ini pada dasarnya menggunakan suatu metode mengkaji Pengaruh Langsung (PL) dan Pengaruh Tidak Langsung (PTL) dan variabel – variabel yang disajikan sebagai sebab akibat (*effect*).

Penerapan analisis jalur pada dasarnya dapat dilakukan dengan dua pendekatan : *Pertama* dengan menggunakan persamaan korelasi dan persamaan regresi. *Kedua*, dengan menggunakan pendekatan korelasi matrik untuk memperoleh koefisien regresi.

Dalam menyelesaikan jalur ini terlebih dahulu haruslah menggambarkan hubungan dan pola hubungan serta variabel yang digunakan kedalam diagram jejal (*path diagram*), baru kemudian menentukan koefisien jalurnya. Sedangkan paradigma hubungan antara variabel pengaruh (X) terhadap variabel terpengaruh (Y) dalam analisis jalur dapat digambarkan seperti pada gambar 1.1 tentang Hubungan Kausal antara Variabel X1, X2, X3, X4 dan Y.

Penggunaan teknik analisis jalur ini pada dasarnya dikalkulasikan dengan pertimbangan teoritis dengan alasan bahwa variabel – variabel yang dipergunakan dalam kajian ini dianggap mempunyai hubungan kausal dan mempunyai model yang linier serta penjumlahan. Sedangkan yang dimaksud hubungan kausal adalah bila suatu arah tertentu menyebabkan (mengarah kepada, mengakibatkan, menghasilkan) suatu perubahan dalam konsep lain pada satu arah tertentu.

Path Diagram kurang tepat untuk maksud menggambarkan secara geografis, hubungan – hubungan kausal diantara sekumpulan variabel – variabel. Ini dinamakan *variable endogenous* dan pada analisis jalur variabel itu diperlukan sebagai variabel tergantung (*devendent variable*) dan sekumpulan variabel – variabel lainnya.

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SDN Petungsinarang IV Kecamatan Bandar Kabupaten Pacitan, maka data diolah dengan menggunakan analisa *Liken's Sammated Rating* guna mendapatkan analisa sikap responden apakah positif atau negatif terhadap setiap butir pertanyaan yang dicantumkan dalam daftar kuesioner. Tingkat

pengukuran skala adalah dalam bentuk ordinal, maka agar terdapat kesetaraan data untuk diolah lebih lanjut maka skala tersebut diubah dahulu menjadi skala interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI).²⁶ Adapun langkah – langkah melakukan perubahan data tersebut adalah sebagai berikut: hasil jawaban untuk setiap pertanyaan dihitung frekwensi setiap pilihan jawaban.

- a. Frekwensi yang diperoleh setiap pertanyaan dihitung proporsi setiap pilihan jawaban.
- b. Berdasarkan proporsi untuk setiap pertanyaan tersebut, dihitung proporsi kumulatif untuk setiap pertanyaan.
- c. Kemudian ditentukan nilai batas untuk Z bagi setiap pilihan jawaban dan setiap pertanyaan.
- d. Hitung nilai interval rata-rata untuk setiap pilihan jawaban dengan persamaan sebagai berikut :

$$\text{Scale} = \frac{(\text{Kepadatan Batas Bawah}) - (\text{Kepadatan Batas Atas})}{(\text{Daerah dibawah Batas Atas}) - (\text{Daerah di Bawah Batas Atas})}$$

- e. Hitung Score (nilai hasil perubahan) untuk setiap pilihan jawaban melalui persamaan sebagai berikut :

$$\text{Score} = \text{Scale Value} + (\text{Scale Value Minimum}) + 1$$

Kemudian dilanjutkan dengan menyiapkan pasangan data dan variable *Indevendent dan devendent* dan semua sampel penelitian untuk pengujian hipotesis.

²⁶ Husein Umar, *Riset*, hal. 115.

Sedangkan koefisien jalur dalam metode ini dinyatakan sebagai pengaruh langsung dan variable-variable penyebab (*Causes*) terhadap variable akibat (*effect*) untuk mengetahui prosedur analisis data dalam kajian ini akan dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Path Analysis (pengaruh langsung dan tidak langsung)

Setelah data di atas diketahui masing-masing signifikan, maka dapatlah dihitung korelasi datanya antara variabel bebas dan variable tidak bebas, yang selanjutnya data tersebut diinvestasikan menjadi invest korelasi data. Pada tahap selanjutnya setelah pengolahan data baru dapat dilihat Pengaruh Langsung (PL) masing-masing variable independent terhadap variable dependen seperti pada gambar 1.1. Untuk mempermudah pelaksanaan perhitungan dan pengolahan data dalam analisis ini, maka digunakan alat Bantu program computer SPSS (*Statistical Package Social Science*).

b. Rancangan Pengujian Hipotesis.

Setelah dibentuk model penelitian dan sudah dibersihkan dan pengaruh inefisiensi regresi serta analisis secara deskriptif, maka langkah terakhir adalah menguji apakah model yang dibuat itu valid atau tidak. Dalam pengujian ini akan dilakukan 3 pengujian yaitu:

- 1) Over test, dengan menggunakan uji F Test dengan pendekatan *analysis of variance* (ANOVA) untuk menguji hubungan regresi antara variable dependent dengan satu variable independent.
- 2) Individual test, yaitu pengujian terhadap masing-masing variable independent dengan variable independent signifikan terhadap variable

devendent, bagi variable yang tidak signifikan akan dikeluarkan dan model dependent, bagi variable tidak signifikan akan dikeluarkan terhadap variable.

- 3) Uji koefisien determinasi (R.2), yaitu bertujuan untuk menguji seberapa baik model regresi yang sudah dibuat tersebut cocok dengan data, semakin besar (R.2) berarti semakin tepat model tersebut untuk menjelaskan perilaku variable independent terhadap variable sebelumnya yaitu membuktikan hipotesis penelitian ini, dengan menguji koefisien hipotesis determinasi (R.2), yang diuji signifikasinya dengan uji F, hasil uji F bermakna bilamana diperoleh harga $p < 0,05$ atau $F_{hitung} > F_{tabel}$.

Menghitung seberapa besar pengaruh variabel bebas secara bersama – sama (*simultan*) terhadap variabel terikat, dilihat dari koefisien Determinasi ganda (R.2) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{JKR \text{ (Jumlah Kuadrat Regresi)}}{JKT \text{ (Jumlah Kuadrat Regresi)}}$$

Untuk membuktikan apakah Koefisien Determinasi Multiple ini signifikan atau tidak dipergunakan uji F dengan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Level of signifikan (α) – 5%

Keterangan:

R² = Koefisien Determinasi

K = Banyaknya variabel bebas (X₁)

n = Ukuran sampel (Simple size)

(Husein Umar, 2000 : 117)

Parameter (n-k-i) berguna untuk mencari nilai tabel dan uji F (F_{table}) pada tingkat signifikan yang ditentukan oleh (α) Nilai F_{table} kemudian dibandingkan dengan keputusan diambil berdasarkan:

- 1) Memiliki keberartian yang bermakna jika $F_{hitung} > F_{table}$.
- 2) Tidak memiliki keberartian yang bermakna jika $F_{hitung} < F_{table}$.

Kesimpulan : Jika $F_o < F_t$ maka $= H_o$ diterima.

$= H_a$ ditolak

Artinya : Variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variasi bebas secara keseluruhan sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel terikat.

Sebaliknya : Jika $F_o < F_t$ maka $= H_o$ diterima.

$= H_a$ ditolak

Artinya : Variasi dari model regresi berhasil menerangkan variasi bebas secara keseluruhan sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel terikat.

Untuk mengetahui berapa besar pengaruh masing – masing (Parsial) variabel (X_i) terhadap variabel (Y_i), dapat dilihat dari koefisien Determinasi Parsialnya (r^2) dengan rumus sebagai berikut

$$r^2 = \frac{\sum(Y_i - \hat{Y}_i)^2 - \sum Y_i(\hat{Y}_i - Y_i)^2}{\sum(Y_i - \hat{Y}_i)^2}$$

(Sudjana, 1992 : 368)

Selanjutnya untuk membuktikan pengaruh masing – masing parsial variabel bebas (X_i) dengan variabel terikat (Y_i) dalam penelitian ini, maka masing- masing koefisien regresinya di uji dengan uji t, hasil uji t bermakna bilamana diperoleh harga $p < 0,05$. Untuk mengetahui pengaruh yang paling

dominan dan hasil uji t dapat dilihat dari harga p yang terkecil, hal tersebut berarti pengaruhnya dominan.

Kebermaknaan pengaruh ditetapkan dan berbandingan antara t hitung dengan $t_{\alpha/2}$ berarti variabel bebas (XI) terdapat variabel terikat (Y). Sebaliknya jika antara $t_{hit} > t_{ti}$ berarti variabel bebas (X) memiliki pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat (Y I). Kesimpulan : Jika $t < t_{\alpha/2}$ maka H_0 diterima.

Artinya:

- 1) Variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikat.
- 2) Tidak ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji

Sebaliknya : Jika $t > t_{\alpha/2}$ maka H_0 ditolak.

- 1) Variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat.
- 2) Ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

$$T = \frac{r \sqrt{12} \sqrt{Vn-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

(Sudjana, 1992 : 368)

Selanjutnya untuk menguji signifikan koefisien korelasi tersebut dipakai daftar distribusi t dengan menggunakan taraf signifikan α dan derajat sehingga diperoleh nilai $t_{tabel} = t_{\alpha/2}$.

Dengan menggunakan nilai table tersebut, maka hasil pengujian koefisien korelasi tersebut bersifat signifikan jika nilai statistik uji $t > t_{\alpha/2}$ atau nilai statistik uji $t < -t_{\alpha/2}$.

H. Sistematika Pembahasan

Sistematika laporan penelitian ini terdiri dari tiga bagian, yaitu bagian awal, bagian isi dan bagian akhir. Pada tiap – tiap bagian selanjutnya dirinci lagi dalam beberapa sub bagian.

Pada bagian awal dari penelitian berisi, halaman judul, persetujuan pembimbing, kata pengantar, daftar isi, dan daftar tabel dan gambar.

Pada bagian isi penelitian terdiri dari beberapa bab yaitu:

BAB I : Pendahuluan berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, telaah pustaka, kerangka teori, penelitian, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II: Konsep umum Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru membahas secara rinci konsep gaya kepemimpinan kepala sekolah dan Kinerja guru.

BAB III: Merupakan hasil pembahasan yang didalamnya berisi pembahasan mengenai; Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, terhadap Kinerja Guru SDN Petungsinarang IV di Kab Pacitan.

BAB IV: Penutup berisi kesimpulan dan saran-saran.

Pada bagian akhir penelitian terdiri dari daftar pustaka dan lampiran-lampiran.

BAB II

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KINERJA GURU

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Jika dilihat firman Allah SWT dalam surat An – Nahl ayat 36, secara filosofis hakikat diutusnya para Rosul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkan dari kegelapan kepada cahaya. Tidak ada satupun umat yang eksis kecuali Allah mengutus orang yang mengoreksi akidah dan meluruskan penyimpangan para individu umat tersebut.²⁷

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan khilafah dimuka bumi²⁸, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Diantara jenis kepemimpinan yang paling spesifik adalah kepemimpinan pendidikan (*Qiyadah Tarbiyah* atau *Education Leadership*). Ini disebabkan karena kesuksesan mendidik generasi, membina umat dan berusaha membangkitkannya terkait erat dengan terpenuhinya kepemimpinan kependidikan yang benar. Krisis yang mengepung umat kita saat ini tiada lain karena hilangnya *murabbi* (pendidik) yang teladan atau pemimpin *tarbawi*.²⁹

Para ulama berkonsensus bahwa inti efektifitas proses kepemimpinan terletak pada wibawa (pengaruh) interaktif antara pemimpin dan pengikutnya antara kepala sekolah dengan bawahannya. Kepemimpinan yang sukses adalah

²⁷ Depag RI, *Qur'an dan Terjemahannya, Edisi Revisi Terjemahan*, (Semarang : Toha Putra, 1989), hal. 407.

²⁸ Lihat Al-Baqarah (2) : 30, *Ibid.* hal. 13

²⁹ Jamal Madhi, *Menjadi*, hal. 3

pemimpin yang mampu mempengaruhi perilaku individu-individu, untuk menunaikan tugasnya dalam rangka memberikan arahan petunjuk, mewujudkan target tujuan sekolah, mengembangkan, memegang teguh dan menjaga kekuatan.³⁰

Banyak orang mengira bahwa kepemimpinan berarti otoritas, penguasaan, dominasi atau kekuatan. Salah satu contoh kekeliruan pengejawantahan tentang arti kepemimpinan adalah ketika seseorang datang kepada Rasulullah dengan gametar. Nabi bersabda: Tenanglah Aku bukan seorang raja, sesungguhnya Aku hanyalah putra seorang perempuan Quraisy yang biasa memakan dendeng (daging kering).³¹

Sebagian lagi mengira bahwa kepemimpinan merupakan pusat kedudukan. Oleh karena itu mereka mempersiapkan diri untuk kepemimpinan tersebut dengan berkepribadian lain, jiwa yang berubah-ubah dan kondisi lain dari yang lain.³² Inilah bayangan menimpa para pemimpin lemah, orang-orang kerdil dalam keimanan dan pemahaman.

Dari penjelasan yang aktif dan efektif ini, akan terbayangkan kepemimpinan yang bisa menterjemahkan fungsinya dengan perilaku. Efektivitasnya bukan karena seruan yang membuat telinga tuli, atau teriakan yang memekakkan dan menggema dimana-mana, tetapi terletak pada perilaku yang memperkaya pembicaraan, menterjemahkan kepemimpinan dalam

³⁰ Hasan Langgulung, *Manusia dan Pendidikan, Suatu Analisa Psikologis, Filsafat, dan Pendidikan*, Cct. V (Jakarta: Pustaka Al Husnu Baru, 2004), hal. 28.

³¹ Salim Hadiyah, *Terjemahan Mukhtar al Hadist*, (Bandung: Al Ma'arif, 1999), hal. 27.

³² Didin Hafidudin, *Manajemen Dakwah*, dalam Adi Sasono, dkk., *Solusi Islam, Ekonomi, Pendidikan, Dakwah* (Jakarta- Gemma Insani Press, 1998), hal. 174.

suasana penuh kehati – hatian dan ketenangan. Selanjutnya pekerjaan semakin maju dan produktifitas pun meningkat sehingga target dapat tercapai.³³

Salah satu aspek penting dalam mensukseskan kepemimpinan yang baik adalah melalui gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang bersifat umum, begitu juga gaya kepemimpinannya. Sehingga pemakaiannya dapat diaplikasikan kepada berbagai bidang kehidupan. Tetapi dalam implementasinya, ada perbedaan karakter, antara pemimpin, ketua, dan manajer. Semuanya mengandung makna pemimpin, tetapi karakter dan fungsinya berbeda. Dibawah ini adalah perbedaan yang dapat membedakan karakter ketiga peran tadi:

TABEL I PEBANDINGAN ANTARA PEMIMPIN, KETUA, DAN MANAJER

Aspek perbandingan	Pemimpin	Ketua	Manajer
Pemimpin	Dipilih oleh guru berdasarkan pengakuan spontan dari anggota-anggotanya	Terpilih karena suatu system dan membuka hasil pengakuan spontan	Diperoleh melalui pengangkatan
Sasaran	Bekerja untuk mewujudkan sasaran yang dimandatkan anggota	Bekerja untuk mewujudkan target yang dipilih secara pribadi dalam batas- batas kepentingannya.	Targetnya meraih keuntungan materi atau kedudukan
Anggota	Para anggota memilih pemimpin dan menjadi pengikutnya	Kita tidak dapat mengatakan para bawahan sebagai pengikut karena mereka tidak menerima otoritas atasan berdasarkan kemauan mereka	Kita tidak dapat menyebut anggota-anggotanya sebagai pengikut atau bawahan
Otoritas	Otoritas pemimpin	Otoritas pimpinan	Terkadang dipilih

³³ Jamal Madhi, *Menjadi*, hal. 5.

(Kekuasaan)	merupakan pilihan spontan dari pihak anggotanya	dating dari otoritas luar anggota	dari anggota yang paling tua atau lebih senior
Hubungan	Seorang pemimpin bekerja dengan cara melebur dan berbaur dengan anggotanya	Terdapat jurang dan jarak sosial yang memang disengaja antara pimpinan dan anggotanya.	Hubungan diatur oleh program-program dan terikat dengan pekerjaan.

Sumber: Modul kepemimpinan pada Seminar Kepemimpinan, Depag.tanggal 20 September 2006

Pentingnya tipe atau gaya kepemimpinan merupakan hasil yang akan dicapai oleh seorang pemimpin yang sukses. Kepemimpinan bukanlah berarti seorang administrator harus menjadi pemimpin atau seorang kepala harus berubah menjadi pemimpin, tetapi yang terpenting adalah bagaimana kepala sekolah mempengaruhi sesama elemen yang ada disekolah dalam mencapai tujuan sekolah secara umum.

Gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah dapat mempengaruhi beberapa aspek, diantaranya;

1. Gaya kepemimpinan mempengaruhi efektifitas kerja dimana cirri-ciri seorang pemimpin secara fisik, pengetahuan intelektualitasnya, penampilan, kepribadian, kedinamisan, kecerdasan, percaya diri, dan kekuasaan, menjadi hal yang harus dimiliki oleh seseorang yang akan menjadi seorang pemimpin.³⁴ Hal ini akan menjadi otoritas tersendiri terhadap orang lain, loyalitas terhadap persyarikatan (perkumpulan). Tetapi semua unsure diatas bukanlah hal yang mutlak yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Keterbatasan kepala sekolah akan semua

³⁴ Dasim Budimansyah, *Model Pembelajaran dan Penilaian Portofolio*, Cct. I (Bandung: Genesindo, 2002), hal.5.

unsur tadi akan menjadi hambatan, tetapi hal yang penting yang harus diperhatikan adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dihasilkan dari kombinasi kekuatan yang ada dan menutupi kekurangan.

2. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi sikap tertentu yang dilakukan oleh bawahannya. Ini berakibat pada perilaku bawahan yang akan terpengaruhi oleh kebijakan yang dikeluarkan oleh kepala sekolah. Akibatnya semua perilaku, yang dalam hal ini terjadi di sekolah, sedikit besar akan mengikuti kehendak kepala sekolah sesuai dengan gaya yang ditimbulkan.³⁵ Untuk memperindah gaya yang diperankan, maka kepala sekolah mempunyai pendekatan yang khusus supaya mampu menampilkan gaya yang *elegant* dan dapat diterima oleh semua pihak.
3. Gaya kepemimpinan mempengaruhi hasil kerja seorang bawahannya. Percepatan kerja atau sebaliknya adalah hasil umpan balik dari sebuah gaya perintah dari seorang pemimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus bisa mengendalikan gayanya supaya dapat merealisasikan hasil kerja yang sesuai dengan keinginannya.

Kepemimpinan lahir dari berbagai aspek yang sangat komplek. Teori-teori kepemimpinan berupaya untuk melihat asal muasal kepemimpinan terjadi. Seperti teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan dimulai dari turunan (gen). Ini disebabkan dengan aspek historis dimana seorang pemimpin kerajaan adalah keturunan dari “darah biru” suatu keluarga. Ada juga yang menyatakan bahwa kepemimpinan dimulai dari dari pengalaman, dimana

³⁵ Ahmad Tafsir, *Metodik Khusus Pendidikan Agama Islam*, Cet. II (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1992), hal. 92.

pengalamanlah yang menjadikan dia sebagai seorang pemimpin.³⁶ Terkait dengan itu, seorang pemimpin tidak lahir dengan sendirinya, kepemimpinan tersebut lahir dari beberapa unsur yang sangat kompleks sebagaimana Davar merumuskan sebagai berikut ini³⁷:

$$LE = Lpa + F + S$$

Keterangan:

LE = Munculnya kepemimpinan

Lpa = Filosofit dan kebijakan atau pimpinan itu sendiri yang merupakan

Refleksi gaya kepemimpinan

F = Jenis pengikut

S = Situasi dimana kepemimpinan tersebut dilaksanakan

(Soetisna, 1989:30)

Dari rumusan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang muncul adalah hasil dari refleksi filosofis dan kebijakan seorang pemimpin, melihat pengikut yang terpengaruh oleh pemimpin dan dimana pengaruh itu ditempatkan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang lebih cocok untuk rumusan ini adalah kepemimpinan yang sifatnya situasional, yakni kepemimpinan yang diarahkan kepada gaya yang melihat kepada siapa pengaruhnya diberikan, dan dimana pengaruhnya dilaksanakan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat seseorang ingin mencoba untuk mempengaruhi pola

³⁶ Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi*, Cet. VI (Jakarta: Aksara Baru, 1986), hal. 135.

³⁷ Soetisna, *Total Quality Management di perguruan Tinggi* (Bandung: PPs IKIP Bandung, 1989), hal. 30 – 44.

perilaku. Realitas tersebut menggambarkan dengan jelas bahwa pentingnya tipe atau gaya dalam suatu organisasi yang sifatnya formal atau informal dalam merealisasikan tujuan organisasinya.³⁸

Berkaitan dengan masalah diatas untuk menciptakan suatu kepemimpinan yang efektif sangat bergantung pada seleksi dalam kepemimpinan diantaranya: mengetahui kualitas seorang pemimpin, seorang investigator (dalam hal ini majelis Dikdasmen) harus dapat meneliti lima hal sebagai landasan menejerial:

1. Jumlah perintah yang dikeluarkan
2. Metode perintah
3. Tujuan perintah
4. Cara pemimpin dalam mengarahkan
5. Perilaku pemimpin terhadap anggotanya.
6. Cara berkomunikasi.³⁹

Untuk mengembangkan perilaku kepemimpinan yang efektif maka harus adanya efektifitas dalam mencapai tujuan yaitu kapabilitas (al-kafa'ah) yaitu kemampuan berkesinambungan untuk membela, bekerja dan mempersentasikannya. Kemudian pemahaman yang lurus dan koordinasi, mempunyai kemampuan mendifinisikan tugasnya dan tugas orang lain, merencanakan hubungan kerja dan pengorganisasian, mengefektifkan penyampaian dan mengatur informasi untuk dijadikan modal kemajuan.

³⁸ Eti Rochaeati, dkk., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Cet. I (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 129. Lihat juga Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2004), hal. 49.

³⁹ Depag RI, *Pedoman*, hal. 71.

Menurut pandangan Hodgets ada empat tipe atau gaya kepemimpinan dalam menjalankan tugasnya diantaranya:

1. Otokratis.
2. Paternalistik.
3. Demokrasi / Partisipatif.
4. Laissez Faire.⁴⁰

Gaya kepemimpinan otokratis sifat penekanannya pada tugas dan sedikit memperlihatkan unsur manusianya, karakteristik pemimpin ini lebih aktif dari pada anggota (Guru dan karyawan).

Kepemimpinan paternalistik menekankan pada tugas, tetapi selalu mempertimbangkan atau memperhatikan pribadi anggotanya. Disini pemimpin lebih memposisikan kerukunan, menjauhi gesekan.

Kepemimpinan Demokratis atau bisa disebut partisipatif, mendorong anggotanya untuk bekerja sama untuk mencapai satu sasaran yang terarah serta berperan aktif dalam segala kegiatan.

Gaya kepemimpinan Laissez Faire tidak aktif, karena gagal berfungsi sebagai pemimpin. Pemimpin tidak berusaha mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan.

Untuk mencapai tujuan secara efektif, tidak cukup untuk mempraktikkan satu gaya kepemimpinan saja. Fiedler yang dikutip Sutarto mengatakan bahwa:

⁴⁰ Stephen P. Robin, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia (Jakarta: Prenhallindo, 1996), hal. 156.

“Tidak ada seseorang yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya untuk segala situasi. Pemimpin itu akan berhasil menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda”.⁴¹

Ada tiga faktor yang harus diperhitungkan oleh seorang kepala sekolah dalam memilih dan menerapkan tipe atau gaya kepemimpinan yang akan dilakukan. Setidaknya kepala sekolah harus memperhatikan kekuatan kepala sekolah itu sendiri (*strength*), kekuatan guru dan karyawan, dan ketepatan situasi. Dari sinilah akan muncul hubungan dan dukungan bawahan yang menjadi empat konsep kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas dan kewajiban diantaranya:

1. Gaya Intruksi atau mengarahkan.
2. Gaya Konsultasi atau bermusyawarah.
3. Gaya Partisipatif atau demokratis.
4. Gaya Delegasi atau pelimpahan wewenang.⁴²

Gaya kepemimpinan diatas mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kekurangan dalam satu gaya dapat ditutupi dengan gaya yang lain sehingga gaya yang satu dengan yang lainnya bisa saling melengkapi.

1. **Gaya Intruksi (G1)**, seorang kepala sekolah dengan memakai gaya ini akan lebih menekankan pentingnya perintah, intruksi dan pengarahan, orientasi seorang kepala sekolah sangat tinggi, hubungan dengan bawahannya sangat rendah dan terlihat kaku. Gaya kepemimpinan ini

⁴¹ Sutarto, *Dasar – dasar Kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2001), hal.110.

⁴² Gaya gaya kepemimpinan ini termasuk kedalam gaya kepemimpinan situasional dengan mempunyai dimensi yang berbeda - beda. Gaya – gaya ini termasuk konsepsi Hersey dan Blanchard yang berhasil menyatukan tentang gaya kepemimpinan dan prinsip manajemen. Lihat Hersey dan Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*.

kental dengan otoriter. Pada saat tertentu gaya ini diperlukan kepada bawahan (guru) yaitu pada saat kelalaian guru sudah mencapai pada titik tidak ada kompromi. Gaya ini banyak ditunjukkan pada system militer. Walaupun gaya ini berkonotasi negative pada bidang pendidikan, tetapi akan sangat berarti pada saat-saat tertentu yaitu ketika kepala sekolah membutuhkan ketegasan kepada bawahannya.

2. **Gaya Konsultasi (G2).** Tipe kepemimpinan ini sudah menjalin komunikasi dua arah antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan. Posisi kerja menjadi patner yang menciptakan hubungan *patron klien*⁴³ yang berakibat pada konsultasi masalah dan pemecahan bersama. Sungguhpun demikian secara struktural, *decision maker* pada ranah kebijakan tetap dipegang oleh kepala sekolah sebagai top manajer. Yang membedakan antara posisi kepala sekolah dan bawahannya adalah otoritas kebijakan yang berlaku di sekolah itu.
3. **Gaya Partisipatif (G3).** Kepala sekolah, guru, karyawan bahkan komite sekolah bukanlah lagi atasan dan bawahan, melainkan partner dalam memecahkan masalah, meningkatkan kepercayaan yang sudah terjalin dan memberikan kesempatan yang sama pada semua elemen di sekolah. Hal ini serupa dengan pengelolaan sekolah berbasis manajemen. Kepala sekoah memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk bertanggung jawab melaksanakan dan menyelesaikan masalah. Ini berakibat pada

⁴³ Patron-klien berarti hubungan seperti ayah dan anak, yang berarti ada hubungan konsultasi antara tingkat atas dan bawah. Teori ini dikemukakan oleh Talcot Parson dalam Ilmu Sosial. Lihat Munandar Sulaiman, *Ilmu Sosial Dasar, Teori dan Konsep Ilmu Sosial* Cet. VII (Bandung: Rafika Aditama: 1998), hal. 212.

tumbuhnya kreatifitas guru dan meningkatkan tingkat kepercayaan diri setiap elemen sekolah sesuai dengan posisi dan fungsinya yang berakumulasi pada pencapaian target serta tujuan sekolah.

4. **Gaya Delegatif (G4).** Karena kepala sekolah berfungsi sebagai inovator, maka kepala sekolah berhak untuk memberikan pendelegasian tugas kepada bawahannya. Fungsi kepala sekolah disini adalah sebagai pengawas apa yang telah didelegasikan olehnya kepada si penerima delegasi. Hal ini akan menimbulkan gaya konstruktif, kreatif dan delegatif pada bawahannya sehingga semua elemen diharapkan bertanggung jawab atas peran yang telah didelegasikan oleh kepala sekolah. Guru diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme guru, karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pelayanan terhadap *steak holder*. Untuk pencapaian hal ini, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada guru atau karyawan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, serta kemampuan masing-masing.

Implementasi konsep dasar kepemimpinan seorang kepala sekolah, diatas harus berdasarkan kedewasaan dan kematangan guru dan karyawannya. Eorang kepala sekolah harus mempunyai atau berjiwa seorang pendidik (*murabbi*) yang memahami tujuan pendidikan nasional dan tujuan pendidikan organisasi / yayasan, sasaran dan tahapannya. Secara global, pemenuhan jiwa kepala sekolah dapat dilakukan dengan tiga hal :

1. Pemenuhan dan pembinaan dengan cara:
 - Emosional – Afektif (*wijdan*).

- Klinetik – Psikomotorik (*Haraki*).
 - Intelektual- kognitif (*Fikri*).
2. Meritokrasi dan Independensi (realisasi jati diri).
 3. Konsistensi dan Kontinuitas.⁴⁴

Berdasarkan konsep- konsep gaya dasar kepemimpinan tersebut, seorang kepala sekolah setidaknya melakukan dua tindakan perilaku yang dapat meningkatkan kinerja bawahannya. *Pertama* Perilaku mengarahkan dan *kedua* perilaku mendukung untuk setiap kegiatan. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan bagaimana seorang kepala sekolah melibatkan dalam komunikasi satu arah dengan menetapkan peranan yang semestinya harus dilakukan oleh guru dan karyawan. Sedangkan perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang kepala sekolah melibatkan diri dalam komunikasi dua arah misalnya mendengar, memberikan dorongan, memotivasi, memudahkan masalah dan memecahkan masalah.

Gaya kepemimpinan yang disebutkan diatas dapat dikategorikan sebagai gaya kepemimpinan yang demokratis, seperti yang dinyatakan oleh undang-undang (1999);

“ Seorang kepala sekolah yang melaksanakan kepemimpinan demokratis di lingkungan sekolahnya, pada umumnya lebih berhasil dalam menciptakan dinamika kelas (sekolah) yang positif. Namun demikian, kepemimpinan demokratis ini tidaklah berarti pemberian hak kepada seseorang untuk mewujudkan kehendaknya masing-masing, akan tetapi lebih diarahkan pada usaha menciptakan dipenuhinya keinginan pribadi tanpa mengorbankan kepentingan bersama. Oleh karena itu kepemimpinan ini akan lebih tepat diterapkan dilingkungan dunia pendidikan, termasuk sekolah didalamnya, apabila disertai sikap otoriter yang lunak.”⁴⁵

⁴⁴ Jamal Madhi, *Menjadi*, hal. 21.

⁴⁵ Undang Gunawan, *Peningkatan Mutu Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Siger Tengah, 1996), hal. 44.

Konsep dasar kepemimpinan hendaknya mampu membedakan antara keberhasilan dan kegagalan, baik keberhasilan atau kegagalan dirinya sendiri, kelompok dan organisasi. Seorang kepala sekolah hendaknya mampu membedakan keberhasilan dan kegagalan lembaga yang dipimpinnya. Tanpa mengukur keberhasilan yang dicapainya, kepala sekolah tidak akan berusaha untuk meningkatkan kualitas sekolahnya dan akan berjalan ditempat (*stagnant*).

Keberhasilan seorang pimpinan diperoleh melalui bantuan orang lain. Begitu juga keberhasilan seorang kepala sekolah diperoleh dengan bantuan wakil kepala sekolah, kepala tata usaha dan stafnya, guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya serta orang tua siswa dan masyarakat sekelilingnya.

Keberhasilan akan terlihat dari cara bagaimana ia (kepala sekolah) mempengaruhi orang-orang dalam organisasi, ehingga mereka mau dan mampu bekerja secara maksimal dengan menggunakan seluruh potensi yang dimilikinya.

Selanjutnya beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah, antara lain melalui pembinaan tenaga kependidikan, peningkatan kemampuan, disiplin waktu, dan komunikasi yang lancer.

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri. Dalam kaitan ini kepala harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut;

1. Membantu guru mengembangkan pola perilakunya.
2. Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya.

- 3. Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk mencapai tujuan.
- 4. Menyadarkan akan pentingnya rasa hormat terhadap kewenangan.
- 5. Berupaya untuk menanamkan kerjasama.

Oleh karena itu salah satu unsur dari kinerja adalah komunikasi. Dengan adanya interaksi, rasa jenuh, lalai akan dapat diminimalisir, sehingga produktifitas bawahan akan dapat dikendalikan dengan baik. Apabila kelalaian dibiarkan tanpa adanya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dan guru (bawahannya), maka itu akan menimbulkan lemahnya kinerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Ada tiga cara penanganan kelalaian yang dapat dilakukan oleh seorang kepala sekolah dalam meminimalisir kelalaian yang terjadi pada bawahannya. Jenis penanganan ini ditampilkan sebagaimana dalam tabel dibawah ini

TABEL II CARA EFEKTIF MENGHADAPI ORANG YANG LALAI

Bentuk kelalaian	Penanganan yang sesuai	Alasan
Lemahnya kemampuan	Berterus terang dan membantu meluruskannya	Kesalahan tidak disengaja
Kelalaian yang tidak berulang	Janganlah diperingatkan secara terus menerus tetapi sambil lalu saja	Agar tidak mencari –cari alasan yang akhirnya merasa puas dan berbalik dendam terhadap sang pemimpin
Kelalaian yang berulang	Menuntut pertanggung jawaban dan diberikan perhatian penuh.	Kesalahan yang disengaja dan terulang.

Sumber : JA, Battle dan RL, Shannon (1982)

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang meluruskan segala kesalahan dan membatasi sikap menuntut pertanggungjawaban, tanpa melempar beban kesalahannya kepada bawahannya, bahkan menganggap dirinya orang yang

paling bertanggungjawab atas perilaku dan kelalaian mereka. Hal ini dilakukan berdasarkan pertanggungjawaban seorang kepala sekolah atas kelalaian bawahannya. Oleh karena itu, menjadi sebuah kewajiban yang mesti dilakukan untuk meminimalisir kesalahan dan kelalaian bawahan dan mengarahkannya kearah yang lebih baik dan benar.

Sebelum kepala sekolah menuntut pertanggungjawaban, harus memperhatikan 2 (dua) hal:

1. Mencari kebenaran sebelum tuntutan pertanggungjawaban, karena bagi orang yang memandang kesalahan sering terlihat lebih besar dari bentuk aslinya. Mencari kebenaran dapat memperjelas jenis dan bentuk kesalahan, sehingga penanganannya dapat berhasil dengan baik.
2. Melupakan Kesalahan yang lalu, karena itu merupakan luka yang telah sembuh. Pembukaan luka yang telah lama akan menurunkan semangat, ketika seseorang merasa bahwa ia termasuk dalam daftar orang – orang yang bersalah.

Untuk mencapai efektifitas dalam menuntut tanggungjawab, sebaiknya kepala sekolah tidak menunda – nunda perkara yang bermasalah, karena orang yang lalai kadang meyakini bahwa tindakannya bisa diterima pimpinan, walaupun secara sadar atau tidak sadar mereka telah membuat kesalahan. Tuntutan tanggungjawab janganlah terlalu keras agar tidak menimbulkan pertentangan dan pembangkangan. Tuntutan tanggungjawab harus sesuai dengan bentuknya setelah mencari bukti, sehingga tidak menghilangkan kepercayaan. Janganlah tuntutan yang diberikan pada saat kepala sekolah

dalam keadaan marah, bingung dan resah, agar tidak gegabah atau mengundang penyesalan bagi seorang pemimpin itu sendiri.

Kemudian, disamping kelalaian ada juga seorang guru yang berbuat kesalahan. Kesalah guru atau karyawan kadang – kadang juga menjadi tanggungjawab penuh kepala sekolah. Pemberian sanksi kepala sekolah terhadap bawahannya merupakan suatu usaha yang dapat mengurangi beban kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya. Hal ini akan membantu kedisiplinan seorang guru atau karyawan dalam usahanya meningkatkan kemajuan sekolah secara bersama – sama. Tetapi, untuk memberikan sanksi kepada bawahan merupakan hal yang tidak mudah. Banyak kasus dimana kepala sekolah memberikan hukuman (*punishment*) kepada bawahannya malah menciptakan masalah baru di sekolah. Hal ini perlu dihindari oleh kepala sekolah. Ada beberapa cara efektif untuk menghadapi kesalahan bawahan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah, diantaranya yang tercantum pada tabel dibawah in:

TABEL III CARA EFEKTIF MENGHADAPI ORANG YANG BERBUAT KESALAHAN

Jenis Kesalahan	Pelaku Kesalahan	Sanksi
Kesalahan dalam memberikan perintah.	Pemimpin	Tidak ada sanksi bagi pelaksana.
Peringatan sudah baik, namun tidak mengecek pemahaman pelaksana	Bersama	Tidak ada sanksi bagi pelaksana.
Perintah dan pemahaman sudah baik, tetapi tidak ada kemampuan atau sarana.	Bersama	Tidak ada sanksi bagi pelaksana.
Perintah sudah baik,	Pelaksana	Sanksi bagi pelaksana

begitu juga pemahaman, tetapi pelaksana malas melaksanakan tugasnya.		
--	--	--

Sumber: JA. Battle dan RL. Shannon (1982)

Agar guru dan karyawan mau melaksanakan tugas – tugas kelembagaan yang ditetapkan sebelumnya, langkah pertama yang harus dilakukan oleh kepala sekolah adalah menguasai hati dan pikiran mereka yang dalam hal ini, visi dan misi seorang kepala sekolah dan sekolah dapat menjadi sumber energi serta inspirasi semua elemen yang berada di sekolah.

Selaku penentu arah organisasi dalam mencapai tujuan, kepala sekolah memiliki tugas antara lain memelopori usaha kreatif dalam kegiatan pembelajaran, menyiapkan dan menciptakan suatu struktur kreatif dalam lingkungan masyarakat melalui inovasi baru. Kepala sekolah sebagai penentu arah lembaga harus memiliki keterampilan konseptual, berpikir rasional dan kreatif dalam memecahkan masalah, menganalisis berbagai kejadian dan memanfaatkan berbagai kesempatan, keterampilan termasuk keterampilan dasar kepemimpinan adalah mengatur diri, menentukan sasaran, aktif mengembangkan diri, membina tim, serta mendidik dan melatih staf.⁴⁶

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus berjiwa *enterpreneurship developmentalist*, artinya mampu mengembangkan semua komponen pendidikan yang ada, melalui pelaksanaan manajemen mutu terpadu dengan menggunakan kemampuan kreatif dan inovatif. Seorang kepala sekolah hendaknya mampu mengembangkan sekolah menjadi organisasi kreatif dengan kemampuannya mengembangkan orang dan

⁴⁶ Hari Suderajat, *Implementasi KBK* (Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika, 2004), hal. 27.

organisasi secara simultan. Kecakapan dasar kepemimpinan terkait dengan potensi pribadi seorang pemimpin, khususnya dalam pemilihan nilai dan sikap kewiraswastaan (*enterpreneurship*), yaitu:

1. Energi fisik.
2. Antusiasme.
3. Keluwesan (*Flexibility*).
4. Kemauan yang keras.
5. Kewibawaan.
6. Intuisi.
7. Ilham.⁴⁷

Ketujuh macam energi tersebut merupakan prasarat bagi seorang entrepreneur untuk dapat berinovasi, dapat mengobsesikan sesuatu *khayali* dan mengubahnya menjadi kenyataan, menelaah sumber asal seni, ilmu pengetahuan dan teknologi, lalu merumuskan dan merealisasikannya serta memperbaiki lingkungan dengan gagasan – gagasannya.

Salah satu model kepemimpinan yang didefinisikan berdasarkan sikap kewiraswastaan antara lain: *combat model* yang diambil dari definisi kepemimpinan Jendral Patton, yaitu bahwa "*leadership as the getting your sub ordinates to the impossible*" artinya bahwa kepemimpinan adalah seni memerintah bahwa untuk melakukan sesuatu yang tidak mungkin,⁴⁸ Kepemimpinan yang demikian ini akan mampu membawa orang – orang

⁴⁷ *Ibid*, hal. 155.

⁴⁸ Jujun S. Supriasumantri, *Filsafat Ilmu, Sebuah Pengantar Populer*, Cet. XII (Jakarta: Sinar Harapan, 2001), hal. 109.

dalam organisasinya untuk menghadapi tantangan yang penuh resiko dan ketidakpastian.

Ada beberapa syarat untuk mencapai tujuan keberhasilan kepemimpinan *combat model*, yaitu: adanya keinginan untuk mengambil resiko, adanya keinginan untuk berinovasi, adanya kecakapan inovatif, berani mengambil dan menerima tanggungjawab, memiliki harapan tinggi, memiliki sikap dan perilaku positif dan memiliki keberanian untuk selalu di depan. Berkenaan dengan syarat yang dikemukakan tersebut, maka seseorang memimpin sekolah tidak ditekankan hanya pada “*tut wuri handayani*” atau mendorong dari belakang saja, melainkan pada “*ing ngarso sung tulodho*”, yang dapat diartikan sebagai menarik stafnya untuk berbuat seperti yang dicontohkan pemimpinnya, atau menarik dari depan, sebab pemimpin itu *pulling not pushing*. Oleh karena itu kesalahan yang terbesar dari seorang pemimpin adalah tidak mampu memotivasi stafnya. Artinya kepala sekolah yang belum bisa membuat perubahan stafnya (terutama guru) dalam segala bidang adalah kepala sekolah yang gagal atau belum berhasil dalam kepemimpinannya.

Perkembangan dalam dunia pendidikan yang termasuk didalamnya Dinas Pendidikan dan Departemen Agama, harus bisa mengembangkan kepemimpinan yang konvensional dengan kepala sekolah entrepreneur, antara lain sebagai berikut.

1. Kepala sekolah konvensional akan selalu bekerja atas dasar aturan, dan mempertahankan sesuatu sesuai dengan aturannya atau berdasarkan juklak dan juknis. Hal seperti ini yang berjalan di

sekolah dasar atau dalam hal ini yang terletak di daerah pinggiran yang mana kepala UPT TK dan SD berperan sangat penting dan strategis sebagai dasar dalam pengambilan keputusan seorang kepala sekolah dasar, sehingga kepala sekolah hanya berperan sebagai kepanjangan tangan dari UPT TK dan SD. Sedangkan seorang kepala sekolah entrepreneur akan berbuat lebih strategis, dengan keberanian mengambil resiko.

2. Seorang kepala sekolah konvensional akan dikendalikan oleh potensi komponen sumber daya yang ada. Sedangkan kepala sekolah entrepreneur dikendalikan oleh kesempatan dengan bertanya kepada dirinya bagaimana mengontrol sumber daya untuk dapat memperoleh keberhasilan dalam kesempatan yang dihadapinya.
3. Kepala sekolah konvensional akan berorientasi transaksional dengan pegawainya, tetapi kepala sekolah entrepreneur akan menumbuhkan motivasi pada pegawainya.

Ada beberapa ciri yang harus tergambar dalam diri kepala sekolah, diantaranya:

1. Percaya diri.
2. Memiliki keyakinan terhadap nilai – nilai Al Islam yang digambarkan dalam visinya.
3. Memiliki kecakapan komunikasi agar semua staf meyakini dan memiliki visi yang dikembangkan.

4. Mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan.
5. Mau dan berani mengambil resiko yang diperhitungkan.
6. Kreatif dan inovatif.
7. Mampu berfungsi sebagai *the agent of change*.
8. Mau menerima tugas dan beban pekerjaan.
9. Sensitif terhadap lingkungan.
10. Memiliki harapan yang tinggi.
11. Bersikap positif dan
12. selalu berada di depan.⁴⁹

Seorang pemimpin yang visioner dan mau serta berani mengambil resiko, berarti ia sudah berada pada jalur keberhasilan. Analoginya sederhana, kura – kura yang dianggap binatang paling lamban, mampu bergerak kedepan apabila ia melihat dengan cara mengeluarkan kepalanya. Demikian pula seorang kepala sekolah apabila ingin maju, hendaknya mampu melihat masa depan, melihat peluang yang ada, merumuskannya dan memanfaatkannya hingga mencapai keberhasilan bagi organisasi yang dipimpinnya.

Permasalahan di sekolah akan bisa diselesaikan, melalui keberanian pemimpin dalam mengambil resiko dengan dilandasi oleh kreatifitas serta kemampuan inovatifnya, ia mengubah masalah yang dihadapi lembaga menjadi peluang, kemudian memimpin sekolah (lembaga) dan memanfaatkannya peluang hingga berhasil memperoleh keuntungan bagi lembaga.

⁴⁹ Hari Suderajat, *Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK)*, Cet. I (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004), hal.134.

Agar guru – guru dan karyawan mampu bekerja dengan potensi maksimal, maka selama mereka bekerja, pemimpin harus dapat bersikap positif, artinya pemimpin percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas. Disamping itu, kepala sekolah harus banyak memperhatikan kepentingan guru-guru. Mayoritas, guru-guru membutuhkan kesejahteraan yang lebih baik, maka kepala sekolah, dengan segala kemampuan yang ada harus mampu meningkatkan kemampuan yang ada harus mampu meningkatkan kesejahteraan itu dengan cara mengembangkan jiwa entrepreneurship di sekolah. Hal ini akan membantu kepada pengembangan sekolah, dimana kesejahteraan guru berbanding lurus dengan peningkatan kinerja guru dalam mengemban tugasnya di sekolah.

B. Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (Bahasa inggris) yang artinya pertunjukan, perbuatan, pelaksanaan, penyelenggaraan dan berkembang menjadi prestasi kerja, hasil kerja. Karena kinerja menjadi kata yang umum dan sudah menjadi kata yang diberlakukan pada aktifitas kerja, maka pemahaman kinerja tidak mesti hanya dilihat bentuk fisik bekerja tetapi meliputi beberapa hal seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja dan lainnya.

Berdasarkan kepentingan tulisan ini, yang menjadi fokus” kinerja “ dalam penelitian ini adalah kinerja guru, yang merupakan perpaduan antara kemampuan seorang guru dan usahanya yang kemudian menghasilkan apa yang dikerjakan dalam bidang kependidikan. Dalam melaksanakan suatu

pekerjaan seorang guru atau karyawan tidak terlepas dipengaruhi dari dua faktor yaitu; faktor *internal* dan *external*. Faktor *internal* dapat diartikan sebagai segala bentuk usaha yang berasal dari dalam diri sendiri (guru) yang dapat memberikan dorongan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik yang meliputi kemampuan, pengetahuan, dan motivasi diri dalam bekerja. Faktor *external* adalah segala sesuatu yang berusaha dari luar usaha guru itu sendiri seperti; fasilitas, gaya kepemimpinan kepala sekolah, situasi kerja, sistem pengelolaan dan lain sebagainya.

Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan produktifitas seorang guru dalam bekerja:

1. Sikap kerja, kesediaan untuk bekerja secara bergiliran, dan dapat menerima tugas tambahan dan bekerja dalam satu tim.
2. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan latihan dalam manajemen dan *supervise*.
3. Hubungan antara guru dan kepala sekolah, guru dengan pihak penyelenggara, guru dan elemen lainnya di sekolah yang akan membantu para guru dalam sosialisai diri dalam usaha bersama untuk meningkatkan produktifitas melalui lingkaran pengawasan mutu.
4. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
5. Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.

6. Kewirausahaan (entrepreneurship) yang tercermin dalam pengambilan resiko kreativitas dalam berusaha yang berada pada jalur yang benar dalam berusaha.⁵⁰

Di samping hal tersebut, terdapat pula berbagai factor yang mempengaruhi produktivitas kerja seorang guru atau karyawan :

1. Sikap mental, berupa motivasi disiplin, dan etika kerja.
2. Pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan arti penting produktivitas. Pendidikan disini dapat berarti pendidikan formal, informal, maupun nonformal. Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas akan mendorong tenaga kependidikan yang bersangkutan bertindak produktif dalam bekerja.
3. Keterampilan, dengan adanya keterampilan yang baik, seorang guru atau karyawan akan lebih maju bekerja serta menggunakan fasilitas yang ada dengan baik. Hal ini akan meningkatkan kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*) pada setiap individu sehingga akan membantu produktivitas kerja, termasuk membantu meningkatkan kesejahteraan individu dalam kehidupannya.
4. Manajemen, dengan manajemen yang baik, produktivitas kinerja guru akan meningkat. Manajemen yang tepat akan menimbulkan semangat yang tinggi bagi guru atau karyawan sehingga mendorong tenaga kependidikan untuk bertindak produktif.

⁵⁰ JA. Battle dan RL. Shannon, *Gagasan*, hal. 45.

5. Ketenangan dan ketentraman. Hubungan guru atau karyawan dengan pihak yang lainnya akan mempengaruhi tingkat produktivitas kerja setiap individu. Dengan adanya ketenangan dalam bekerja, setiap pekerja akan bekerja secara kreatif tanpa masalah yang berarti.
6. Tingkat penghasilan yang memadai dapat menimbulkan konsentrasi kerja, dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.
7. Gizi dan kesehatan akan meningkatkan semangat kerja dan mewujudkan produktivitas kerja yang tinggi.
8. Kejelasan jaminan social yang diberikan akan menimbulkan kesenangan kerja, yang mendorong pemanfaatan seluruh kemampuan untuk meningkatkan produktivitas kinerja.
9. Lingkungan dan suasana kerja yang baik akan mendorong tenaga kependidikan tenang bekerja dan meningkatkan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan baik menuju kearah peningkatan kinerja dan produktivitas guru.
10. Kualitas sarana pembelajaran yang lengkap akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas proses belajar mengajar. Dengan adanya kekurangan lengkapan sarana prasarana, maka proses KBM akan terlaksana serampangan dan tidak mengalami improvisasi sehingga

menimbulkan kekurangan produktivitas guru dalam berkreasi dalam bekerja.

11. Teknologi yang dipakai secara tepat akan mempercepat penyelesaian proses pendidikan, menghasilkan jumlah lulusan yang berkualitas serta memperkecil pemborosan.
12. Kesempatan berprestasi dapat menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas guru.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di sekolah. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah mempunyai peran strategis untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan, dan mewujudkan visi dan misi sekolah. Dalam kaitannya dengan tugas kepala sekolah ini, perlu dipahami bahwa setiap kepala sekolah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi tenaga kependidikan. Ini dapat dilakukan dengan melalui pendekatan contoh yang baik kepada bawahannya. Sebagaimana diketahui bahwa usia antara kepala sekolah dengan bawahannya terkadang tidak jauh berbeda, sehingga pendekatan instruktif akan berakibat menggurui bawahannya. Ini berarti pendekatan contoh akan lebih lentur dalam meningkatkan produktivitas guru dan karyawannya. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hajar Dewantoro : *Ing ngarsa sung tulodho, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*, di depan, menjadi

teladan, di tengah menjadi membina kemauan, di belakang menjadi pendorong dan memotivasi.⁵¹

Untuk mendorong efektifitas kinerja seorang guru ada beberapa teori antara lain, pendekatan kontingensi (*contingensi approach*) sebagai hubungan dari beberapa pendekatan lain.⁵² Intinya adalah kinerja akan bergantung pada perpaduan yang tepat antara individu dan pekerjaannya. Untuk mencapai produktivitas harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan bagi mereka untuk bekerja optimal.

Pada dasarnya, kinerja mencakup sikap mental patriotic yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

Kerja produktif memerlukan ketrampilan kerja yang sesuai dengan isi kerja sehingga bisa menghasilkan penemuan-penemuan baru untuk memperbaiki dan meningkatkan cara kerja, atau minimal mempertahankan cara kerja yang sudah dianggap baik. Untuk itu, kerja produktif perlu didukung oleh kemauan yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan yang nyaman dan kondusif, penghasilan dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi, serta hubungan kerja yang harmonis.

⁵¹ A. Chaedar Alwasilah, *Politik, Bahasa dan Pendidikan*, Cet. II (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), hal. 67.

⁵² F. Mulyasa, *Menjadi*, hal. 40.

Produktivitas guru harus tercermin dalam kinerja guru. Menurut Usman :
 “tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti, mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.”⁵³ Selanjutnya dijelaskan pula bahwa tugas dan peran guru tidaklah terbatas didalam masyarakat, bahwa guru hakikatnya merupakan komponen strategis di dalam menentukan kehidupan bangsa, sehingga dibutuhkan kemampuan profesional yang memadai.

Dalam usaha menjaga produktifitas guru sebagai profesi pendidik maka guru harus menguasai sekurang-kurangnya empat bidang kompetensi atau kemampuan. Keempat bidang kompetensi itu adalah;

1. Seorang guru harus menguasai bidang studi yang diajarkan.
2. Harus mempunyai ketrampilan teknis dalam mengajar.
3. Mempunyai sikap yang tepat terhadap sekolah, siswa, teman sejawat, diri sendiri dan orang lain.
4. Mempunyai pengetahuan tentang tingkah laku manusia.⁵⁴

Sejalan dengan pernyataan kompetensi guru, tampaknya sepuluh butir kompetensi tradisional guru masih tetap relevan untuk dikembangkan. Kesepuluh kompetensi itu adalah: (1) menguasai landasan-landasan pendidikan, (2) menguasai bahan pengajaran, (3) mampu mengelola program belajar mengajar, (4) Mampu mengelola kelas, (5) Mampu mengelola

⁵³ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: RemajaRosda Karya, 2001), hal. 7.

⁵⁴ Cooper yang dikutip Sumanto, dkk., *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta: Universitas Terbuka, 1996), hal. 124.

interaksi belajar mengajar, (6) mampu menggunakan media atau sumber belajar, (7) mampu menilai hasil belajar siswa, (8) Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan (konseling), (9) Memahami prinsip-prinsip dan hasil-hasil penelitian untuk keperluan pengajaran, (10) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi pendidikan.⁵⁵

Dari pengembangan kompetensi guru diatas, profesionalisme adalah suatu keniscayaan. Profesional dalam pengertiannya adalah seseorang yang telah mendapatkan pendidikan khusus, sehingga orang tersebut diberi status dalam suatu pekerjaan dan dari status tersebut, orang tersebut memperoleh hak dan kewajiban serta tanggungjawab.⁵⁶

Dalam bukunya Soekarto Indrafachrudi juga menyebutkan bahwa ciri – ciri profesionalisme adalah:

1. Memperoleh pendidikan khusus.
2. Memiliki Ijazah.
3. Dilindungi oleh Hukum.
4. Memiliki kode etik.
5. Ahli dalam melaksanakan tugas.
6. Dibutuhkan oleh masyarakat.
7. Dapat kepercayaan dari masyarakat.

Pada perkembangan selanjutnya akhir – akhir ini, untuk mengembangkan profesionalisme guru, pemerintah mengadakan program untuk pemberdayaan guru dengan memberikan stimulus tambahan pendapatan untuk peningkatan

⁵⁵ Berliana, dkk., *Guru Teknologi dan Kejuruan pada Abad 21, Suatu Perubahan Profil dan Kompetensi* (Bandung: Mimbar Pendidikan UPI Bandung, 2000), hal.53.

⁵⁶ Drs. H. Soekarto Indrafachrudi dkk., hal. 222.

kesejahteraan guru dengan pengadaan sertifikasi bagi guru dengan persyaratan tertentu yang intinya adalah demi meningkatkan profesionalisme guru. Namun pada perkembangannya program ini dalam proses maupun output yang dihasilkan masih kurang maksimal dari harapan pemerintah.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB III

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU

A. Tanggapan Guru Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Cara lain untuk menelaah kepemimpinan adalah proses pemberian pengaruh yang terdiri secara alami pada sistem sosial dan yang banyak disebarkan kepada guru dan karyawan. Penulis dengan pandangan ini yakin bahwa lebih bermanfaat untuk mempelajari kepemimpinan sebagai proses sosial daripada sebagai peran khusus beberapa individu dalam kelompok atau organisasi. Kepemimpinan yang dilaksanakan kepala sekolah akan sangat bermanfaat dalam rangka menggerakkan perilaku bawahan (guru) kearah yang diharapkan, maka dengan demikian secara langsung kinerja guru akan meningkat pula kearah yang lebih baik. Prinsip ini menekankan dan mengarahkan dalam memberikan tugas pekerjaan kepada seseorang. Hendaknya ada kejelasan tugas pokok dan fungsi (tupoksi), dari kepala sekolah, sehingga tergambar siapa yang seharusnya, melakukan juga hendaknya ada kesatuan arah kebijakan yang dapat dijadikan dasar pelaksanaan bagi warga sekolah sehingga tidak simpang siur dan kebingungan. Atau dengan kata lain perlu dihindari terjadinya kebijakan yang tumpang tindih dan kontradiktif. Dalam mengimplementasikan prinsip ini, harus tercermin antara lain nilai-nilai bijaksana, demokrasi, dan manusia, artinya penetapan kesatuan arah, kebijakan tersebut dilaksanakan secara

mempertimbangkan dan mengakomodasi masukan dan aspirasi yang berkembang serta dilakukan secara fersuasif dan manusiawi, salah satu sinegitasnya adalah dengan cara :

1. **GAYA INTRUKSI (X1) dalam pencapaian tujuan**

Salah satu cara yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru secara simultan dan konsisten adalah dengan menggunakan gaya kepemimpinan dengan dimensi intruktif. Sesuai dengan asal katanya (*instruction*) yang berarti perintah, gaya ini lebih banyak memfokuskan kepada gaya kepemimpinan yang *top-down*. Artinya bahwa kepala sekolah (*top*) sebagai pemeran utama dalam pencapaian tujuan sekolah mempunyai kekuasaan (dalam arti yang terbatas) kepada guru (*down*) sehingga perintah yang diinstruksikan oleh kepala sekolah menjadi bagian dari proses pencapaian tujuan sekolah. Gaya ini lebih menekankan pentingnya cara perintah, intruksi dan pengarahan. Kecenderungan mengambil keputusan terpusat pada pemimpin.

Dibawah ini pernyataan responden mengenai gaya instruktif;

TABEL I TANGGAPAN GURU TERHADAP GAYA INTRUKSI (n=16)

NO	Item Pertanyaan Mengenai	Skor	F	%	Total
1	Kepala sekolah selalu memberikan perintah, instruksi dan pengarahan dengan petunjuk yang jelas dan tegas	5	0	0	50
		4	4	25	
		3	10	62,50	
		2	2	12,50	
		1	0	0	
2	Kepala Sekolah tidak selalu memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi guru – guru.	5	0	0	52
		4	5	31,25	
		3	10	62,50	
		2	1	6,25	
		1	0	0	

3	Kepala sekolah sangat tinggi orientasinya pada tugas dan rendah hubungan guru – guru.	5	0	0	52
		4	5	31,25	
		3	10	62,50	
		2	1	6,25	
		1	0	0	
4	Kepala Sekolah tidak secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas guru – guru.	5	0	0	49
		4	4	25	
		3	9	56,25	
		2	3	18,75	
		1	0	0	
Jumlah total score					203

Sumber : Hasil Penyebaran Angket Kepada Guru SDN Petungsinarang IV 5-11 Juni 2009

Dari tabel 4.1 diatas, responden memberikan skor dengan jumlah sebesar 203. untuk nilai terendah diberi bobot 1 dan nilai tertinggi diberi bobot 5, dengan demikian data interval tersebut dapat dianalisis dengan menghitung rata-rata jawaban berdasarkan scoring setiap jawaban dari responden. Berdasarkan skor yang telah direkap diatas maka dapat dihitung sebagai berikut:

Nilai skor tertinggi untuk Sangat Setuju (SS): $5(\text{skor}) \times 4(\text{item}) \times 16 = 320$

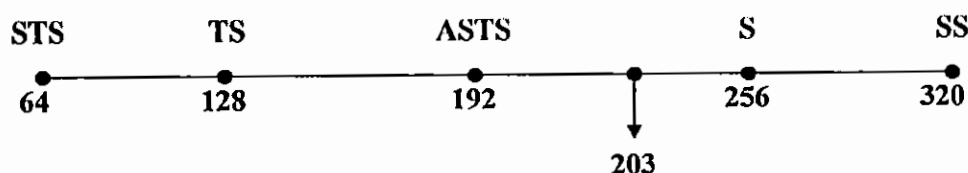
Nilai skor tinggi untuk Setuju (S) : $4 \times 4 \times 16 = 256$

Nilai sedang untuk ASTS : $3 \times 4 \times 16 = 192$

Nilai skor rendah untuk Tidak Setuju (TS) : $2 \times 4 \times 16 = 128$

Nilai skor rendah untuk Sangat Tidak Setuju (STS) : $1 \times 4 \times 16 = 64$

Interval kategori untuk komulatif skor jawaban yang terdiri dari 4 pertanyaan mengenai intruksi sebagai berikut;



Mengacu pada uraian diatas diketahui besarnya kumulatif skor untuk intruksi yaitu 203 atau dipersentasikan menjadi $203 : 320 \times 100\% = 63,44\%$. Apabila dilihat dari kontium tersebut, interval untuk dimensi intruksi menunjukkan berada pada daerah setuju, jadi gaya ini diterapkan pada guru simultan dan konsisten telah dilaksanakan. Kepala sekolah dengan gaya intruksi lebih menekankan pentingnya perintah, *intruksi dan pengarahan*. Kepala sekolah sangat tinggi orientasinya pada tugas dan sangat rendah hubungan dengan bawahan.

Apabila bila dianalisis secara fakta di lapangan, maka pertanyaan yang disampaikan kepada responden dapat dianalisis secara rasional. Poin satu dan dua menyatakan bahwa sekitar lebih 70% para guru ragu-ragu dalam menentukan gaya kepala sekolah dalam memerintahkan segala aspek yang berhubungan dengan kerja guru, sehingga ini bisa dianalisis dengan berbagai alasan. *Pertama* kepala sekolah terlalu percaya kepada kematangan profesi guru yang dipimpinnya. Ini mengakibatkan kelalaian guru dalam segala tugasnya mengingat kepala sekolah tidak banyak mengatur serta tidak mengingatkan perihal kewajiban yang semestinya dilakukan. *kedua* banyak guru yang mengajar bukan sebagai Pegawai Negeri Sipil tetapi honorer dan guru Bantu (guru kontrak). Ini mengakibatkan kepala sekolah sulit untuk mengikat secara total dalam suatu kelembagaan (yang dalam hal ini Sekolah Dasar Negeri Petungsinarang IV) dikarenakan kesibukan dan tidak secara total bekerja sebagai guru atas kepemimpinan satu kepala sekolah.

Lebih dari 50% responden menjawab ragu atas pengawasan kepala sekolah terhadap kinerja guru, dan sekitar lebih 20% responden menjawab setuju. Ini menunjukkan bahwa pengawasan kepala sekolah terhadap guru belum maksimal sehingga para guru dapat merasakan pengawasan yang dapat membantu mereka dalam meningkatkan terus pelayanan terhadap siswa, sehingga berakibat kurang kreatifitasnya pengembangan intelektual guru (walaupun ada pengaruh yang paling dominan terhadap hal ini seperti penghargaan atas kreatifitas dalam kesejahteraan guru). Hal ini dapat diakibatkan oleh beberapa alasan seperti *pertama* kurang pahamnya kepala sekolah dalam memisahkan posisi sebagai kepala sekolah (pimpinan) dan rekan kerja. *Kedua* pengawasan yang dilakukan kepala sekolah akan lebih diartikan (oleh guru) sebagai pengekangan keotoritasan guru dalam mengajar, sehingga banyak guru yang menjaga jarak dengan kepala sekolah terutama mengenai pekerjaan yang akan bersentuhan dengan privasi guru itu sendiri.

Dilihat dari skor yang didapat dari gaya kepemimpinan berdimensi intruktif ini dapat ditarik kesimpulan (sebagai kesimpulan rasional factual) bahwa pengaruhnya tidak begitu besar sehingga gaya ini tidak terlalu banyak berperan dalam kepemimpinan di SDN Petungsinarang IV di Kab Pacitan. Ini menekankan bahwa gaya intruktif (dengan berbagai kelebihanannya) perlu ditingkatkan seiring dengan percepatan pencapaian tujuan sekolah.

2. GAYA KONSULTASI (X2) dalam peningkatan kreativitas

Pemimpin dengan gaya ini masih memberikan petunjuk dan pengarahan yang cukup besar, memperhatikan bawahan dan sudah mengurangi pengarahan yang cukup besar, memperhatikan bawahan dan sudah mengurangi pengarahan serta memberikan dukungan kepada bawahan, namun pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Pemberian kebebasan terhadap guru akan berakibat pada peningkatan kreatifitas, sehingga pemimpin (kepala sekolah) akan berperan sebagai konsultan guru dalam mengembangkan kreatifitas yang dilakukan oleh guru.

Untuk melihat sejauh mana responden merespon gaya kepemimpinan di SDN Petungsinarang IV di Kab Pacitan, dibawah ini ditunjukan dalam bentuk tabel dibawah ini :

TABEL II TANGGAPAN GURU TERHADAP GAYA KONSULTASI (X2)
(n = 16).

NO	Item Pertanyaan Mengenai	Skor	F	%	Total
5	Kepala sekolah masih memberikan petunjuk dan pengarahan kepada guru-guru.	5	0	0	52
		4	6	37,50	
		3	8	50	
		2	2	12,50	
		1	0	0	
6	Kepala sekolah tidak pernah konsultasi dengan guru-guru dalam pengambilan keputusan.	1	0	0	54
		2	0	0	
		3	10	62,50	
		4	6	37,50	
		5	0	0	
7	Kepala sekolah membuat komunikasi dua arah dengan guru-guru.	5	0	0	54
		4	6	37,50	
		3	10	62,50	
		2	0	0,00	
		1	0	0,00	
8	Kepala sekolah tidak pernah memberikan pengendalian kepada guru-guru.	1	0	0	
		2	0	0	
		3	11	68,75	

		4	5	31,25	
		5	0	0	53
Jumlah total skor					213

Sumber: Hasil Penyebaran Angket Kepada guru SDN Petungsinarang IV, Bandar Kab Pacitan 5-11 Juni 2009.

Berdasarkan skor yang telah diterapkan diatas maka dapat dihitung sebagai berikut:

Nilai skor tertinggi untuk Sangat Setuju (SS): $5(\text{skor}) \times 4(\text{item}) \times 16 = 320$

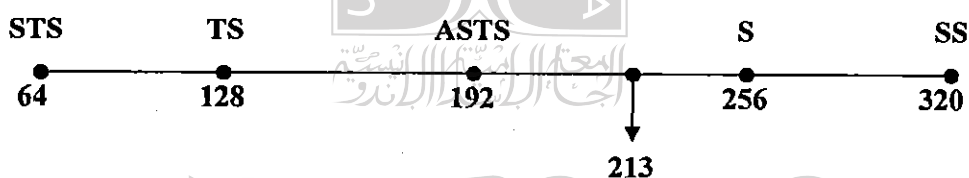
Nilai skor tinggi untuk Setuju (S) : $4 \times 4 \times 16 = 256$

Nilai sedang untuk ASTS : $3 \times 4 \times 16 = 192$

Nilai skor rendah untuk Tidak Setuju (TS) : $2 \times 4 \times 16 = 128$

Nilai skor rendah untuk Sangat Tidak Setuju (STS) : $1 \times 4 \times 16 = 64$

Interval kategori untuk komulatif skor jawaban yang terdiri dari 4 pertanyaan mengenai intruksi sebagai barikut;



Mengenai pada uraian dapat diketahui besarnya kumulatif skor untuk gaya intruksi yaitu 716 atau dipersentasikan menjadi $213 : 320 \times 100\% = 66,56\%$. Apabila dilihat dari kontinum tersebut, interval untuk dimensi konsultasi menunjukkan berada pada daerah setuju. Secara umum para guru sepakat bahwa kepemimpinan di Madrasah Ibtidaiyah Tasikmalaya telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan konsultatif. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan kreatifitas guru.

Tetapi apabila dilihat dari segi signifikansi jawaban responden, maka dapat dianalisis secara factual bahwa untuk poin 5 dan 6 tertulis 50% responden ragu akan kepemimpinan tipe ini. Ini dapat diakibatkan oleh beberapa alasan, *pertama* kepala sekolah tidak banyak menyempatkan waktu untuk memberikan konsultasi kepada guru. Konsultasi yang diberikan hanya sebatas menjemput bola yang berarti akan memberikan konsultasi kepada guru yang bertanya, sehingga ketika guru tidak punya masalah, maka fungsi konsultasi tidak berperan dalam kepemimpinan. Sungguhpun demikian, secara jujur, para responden telah menyatakan bahwa peran ini (konsultatif) telah berfungsi sebagaimana yang diinginkan oleh teori kepemimpinan, walaupun kuantitasnya belum optimal, dikarenakan kebutuhan guru itu sendiri akan konsultasi terhadap kepala sekolah. *Kedua* Kepala sekolah tidak menunjukkan keahliannya sebagai konsultan yang dapat memberikan solusi terbaik. Artinya kepala sekolah dengan alasan yang bervariasi baik secara latar belakang pendidikan, pengalaman dan sebagainya, belum mampu memberikan pemecahan masalah yang solutif, sehingga tingkat kepercayaan guru terhadap kepala sekolah akan berperan konsultan sedikit menurun sehingga guru akan berimprovisasi mengenai kreatifitas sesuai dengan keinginannya berdasarkan pengalaman yang ada.

Mengenai masalah komunikasi (pertanyaan poin 7 dan 8) dapat diperlihatkan bahwa responden secara umum setuju bahwa gaya kepemimpinan komunikatif ini telah berjalan, tetapi masih banyak (lebih

dari 50%) yang ragu akan gaya komunikatif kepala sekolah. Ini diakibatkan oleh kurangnya kelihaian kepala sekolah dalam memasuki dunia guru dengan baik, atau untuk kasus yang lain guru belum menyadari komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai bentuk komunikasi antara atasan dan bawahannya.

Melihat dari perbandingan antara Intruktif dan konsultatif, maka dapat dilihat perbedaan prosentase yakni 63,44% : 66,56% , sehingga gaya kepemimpinan yang banyak berpengaruh dari kepala sekolah kepada guru adalah gaya kepemimpinan konsultatif.

3, GAYA PARTISIPASI (x3) dalam membangun Profesionalisme.

Pemimpin dengan gaya Partisipatif lebih menekankan pada komunikatif dua arah, artinya bawahan dan atasan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan, posisi control atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan secara bergantian. Gaya partisipatif akan membuka kesempatan kepada semua elemen disekolah untuk berperan sama dalam mengembangkan kemampuan bersama dalam mencapai tujuan sekolah. Walaupun dalam batas-batas tertentu, ada hal yang tidak bisa diperankan oleh guru, tetapi dengan pembukaan diri kepala sekolah dalam pengolahan kebijakan akan sedikit banyak memberikan kesempatan kepada guru dalam ikut serta memberikan kontribusinya “membangun” sekolah. Hal ini akan sangat membantu kepala sekolah dalam mencari solusi-solusi permasalahan dengan cara pemecahan bersama. Gaya partisipatif adalah gaya yang lebih demokratis dan lebih menghargai keberadaan orang lain.

Di bawah ini adalah jawaban responden terhadap kepemimpinan berdimensi partisipatif:

**TABEL III TANGGAPAN GURU TERHADAP GAYA PARTISIPATIF
(n = 16)**

NO	Item Pertanyaan	Skor	F	%	Total
9	Kepala sekolah selalu mengadakan kerjasama dengan guru dalam memecahkan masalah.	5	0	0	55
		7	2	12,50	
		3	13	81,25	
		2	1	6,25	
		1	0	0	
10	Kepala sekolah tidak pernah kerjasama dengan guru-guru dalam pengambilan keputusan.	1	0	0	53
		2	0	0	
		3	11	68,75	
		4	5	31,25	
		5	0	0	
11	Kepala sekolah secara bergantian dengan guru-guru dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.	5	0	0	49
		4	2	12,50	
		3	13	81,25	
		2	1	6,25	
		1	0	0	
12	Kepala sekolah tidak pernah memberikan pengendalian kepada guru-guru dalam pemecahan masalah dan perbuatan.	1	0	0	61
		2	3	18,75	
		3	9	56,25	
		4	4	25	
		5	0	0	
Jumlah Total Score					218

Sumber: Hasil Penyebaran Angket Kepada guru SDN Petungsinarang IV, Bandar Kab Pacitan 5-11 Juni 2009.

Dari tabel 4.3 diatas, responden memberikan skor dengan jumlah sebesar 618, berdasarkan hal itu (skor yang telah disampaikan diatas), maka dapat dihitung sebagai berikut:

Nilai skor tertinggi untuk Sangat Setuju (SS): $5(\text{skor}) \times 4(\text{item}) \times 16 = 320$

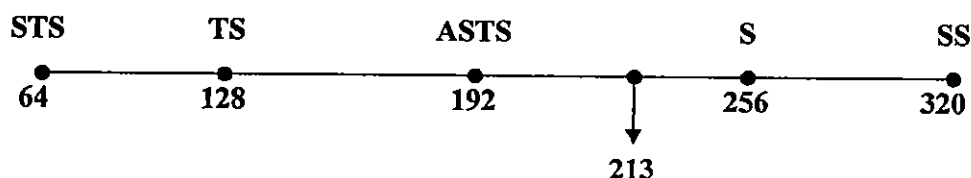
Nilai skor tinggi untuk Setuju (S) : $4 \times 4 \times 16 = 256$

Nilai sedang untuk ASTS : $3 \times 4 \times 16 = 192$

Nilai skor rendah untuk Tidak Setuju (TS) : $2 \times 4 \times 16 = 128$

Nilai skor rendah untuk Sangat Tidak Setuju (STS) : $1 \times 4 \times 16 = 64$

Interval kategori untuk kumulatif skor jawaban yang terdiri dari 4 pertanyaan mengenai konsultasi adalah sebagai berikut:



Mengacu pada uraian diatas dapat diketahui besarnya kumulatif skor untuk intruksi yaitu 680 atau diprosentasikan menjadi $213 : 320 \times 100\% = 66,56\%$. Apabila dilihat dari kontinum tersebut, interval untuk dimensi partisipasi menunjukkan berada pada daerah setuju. Keadaan ini mengidentasikan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah telah meningkatkan komunikasi dua arah, terjadinya kepercayaan seimbang antara kepala sekolah dan guru-guru.

Komunikasi yang dimaksud dalam hal ini adalah bersifat umum, baik yang berhubungan dengan pembelajaran maupun kependidikan lainnya. Terjadinya komunikasi adalah merupakan kepentingan kepala sekolah di satu sisi, dan kepentingan guru di sisi lainnya. Kepala sekolah sangat mengharapkan adanya partisipasi guru, sedangkan guru juga mengharapkan penghargaan (dalam arti umum) dari kepala sekolah.

Dari prosentase jawaban responden yang didapatkan (66,56 %), dapat menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berdimensi partisipatif telah berlangsung secara efektif di SDN Petungsinarang IV di Kab Pacitan. Hal

ini akan berakibat pada pengembangan kreatifitas guru terhadap perkembangan sekolah. Ada beberapa contoh yang dapat dijadikan indikator bahwa hal ini telah terlaksana di hampir seluruh SD Petungsinarang IV, seperti penerapan metode pembelajaran portopolio yang dapat mengikutsertakan kepada sekolah dalam proses belajar mengajar. Kepala sekolah, yang secara biasanya tidak banyak “ikut campur” dalam pembelajaran di kelas, diharapkan dapat mengontrol hasil kreatifitas siswa di setiap kelas, dimana siswa akan merasa bangga akan hasil kerja belajar mereka diperlihatkan atau dilihat oleh kepala sekolah, sehingga kerjasama antara guru dan kepala sekolah dapat berpengaruh kepada pencapaian hasil yang dicita-citakan oleh sekolah.

Secara rasional-factual, dimensi partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang banyak berpengaruh kepada guru-guru SDN Petungsinarang IV. Gaya ini secara efektif dapat menggerakkan semua elemen sekolah untuk ikut serta dalam pembangunan sekolah. Oleh karena itu, peneliti merasa yakin secara fakta (belum secara statistik) bahwa gaya partisipatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja setiap guru dibanding dengan gaya kepemimpinan dimensi lainnya menimbulkan kepercayaan diri, tanggung jawab dan menantang. Pemberian kepercayaan yang penuh (walau terbatas untuk hal-hal tertentu) akan memberikan pengaruh yang baik dalam kinerja guru. Guru akan mempunyai tanggung jawab yang besar akan kinerja yang dipercayakannya. Mereka akan bekerja sesuai tuntutan profesinya dan

berusaha tidak melanggar aturan profesinya. Tetapi kadang – kadang banyak guru yang dengan kebebasan yang didelegasikan oleh kepala sekolah berakibat pada kurang bertanggungjawabnya kinerja yang dilakuakn. Ini dikarenakan oleh kurangnya atau tidak adanya pengawasan lanjutan kepala sekolah kepada guru yang bersangkutan. Oleh karena itu,tidak cukup seorang kepala sekolah menggunakan gaya keemimpinan berdimensi tertentu dalam setiap kebijakannya.

Di bawah ini disampaikan jawaban responden terhadap gaya berdimensi delegatif dengan menggunakan pertanyaan yang bberfokus pada pemberian tanggung jawab guru oleh kepala sekolah.

**TABEL IV TANGGAPAN GURU TERHADAP GAYA DELEGATIF
(n = 16)**

No	Item Pertanyaan	Skor	F	%	Total
13	Kepala sekolah selalu memberikan kontrol pelaksanaan dengan memberikan tanggung jawab tugas kepada guru-guru	5	1	6,25	65
		4	15	93,75	
		3	0	0	
		2	0	0	
		1	0	0	
14	Kepala sekolah tidak pernah memberikan kepercayaan kepada guru-guru untuk menyelesaikan tugas tertentu.	1	0	0	62
		2	0	0	
		3	2	12,50	
		4	14	87,50	
		5	0	0	
15	Kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru-guru agar percaya diri, mandiri dapat mengaktualisasikan diri untuk berprestasi.	5	0	0	52
		4	4	25	
		3	12	75	
		2	0	0	
		1	0	0	
16	Kepala sekolah tidak pernah memberikan kewenangan kepada guru-guru untuk memutuskan bagaimana cara melaksanakan	1	0	0	
		2	0	0	
		3	13	81,25	
		4	3	18,75	

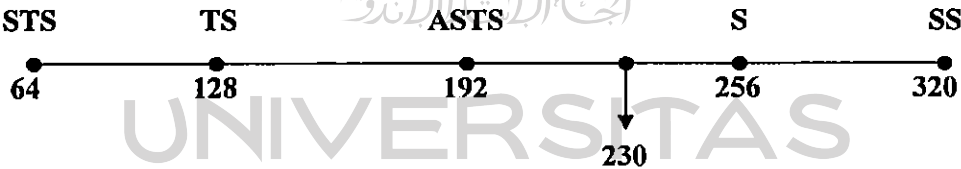
tugas.	5	0	0	51
Jumlah Total Score				230

Sumber: Hasil Penyebaran Angket Kepada guru SDN Petungsinarang IV, Bandar Kab Pacitan 5-11 Juni 2009.

Dari tabel diatas,dapat diketahui bahwa responden memberikan skor dengan jumlah sebesar 230. Berdasarkan skor yang telah direkap diatas maka dapat dihitung sebagai berikut :

- Nilai skor tertinggi untuk Sangat Setuju (SS): $5(\text{skor}) \times 4(\text{item}) \times 16 = 320$
- Nilai skor tinggi untuk Setuju (S) : $4 \times 4 \times 16 = 256$
- Nilai sedang untuk ASTS : $3 \times 4 \times 16 = 192$
- Nilai skor rendah untuk Tidak Setuju (TS) : $2 \times 4 \times 16 = 128$
- Nilai skor rendah untuk Sangat Tidak Setuju (STS) : $1 \times 4 \times 16 = 64$

Interval kategori untuk kumulatif skor jawaban yang terdiri dari 4 pertanyaan mengenai konsultasi adalah sebagai berikut:



Mengacu pada uraian diatas dapat diketahui besarnya kumulatif skor untuk delegatif yaitu $230 : 320 \times 100\% = 71,88\%$. Interval untuk dimensi partisipasi menunjukkan kepada daerah setuju.

Secara umum,gaya kepemimpinan dimensi delegatif mempunyai skor yang paling tinggi diantara dimensi yang lainnya. Ini menunjukkan bahwa gaya delegatif adalah gaya yang banyak dilakukan oleh kepala sekolah

pada guru-guru. *Pertama* kepala sekolah telah mempercayai sepenuhnya kepada guru dan profesinya. Ini bisa berakibat pada dua hal (1) guru akan mengembangkan kreatifitasnya sesuai dengan keinginan yang dipunyainya dalam pembelajaran dan kependidikan,(2) guru akan lalai dalam tugasnya karena upaya *controlling* dari kepala sekolah lemah. Hal ini dapat dirasakan oleh sekolah yakni secara kontinyu di SDN Petungsinarang IV belum dapat menunjukkan prestasi yang membanggakan. Ini diakibatkan oleh lemahnya kepala sekolah dalam dipimpinnnya, mereka adalah kebanyakan guru honorer yang setiap kali dapat meninggalkan sekolah ketika ketidaknyamanan menimpa mereka. Ini sangat penting mengingat sekolah akan kesusahan tenaga pengajar apabila sekolah ditinggalkan pengajarnya pada saat tengah tahun pembelajaran berlangsung. Kepala sekolah sebagai manager akan tahu kondisi seperti ini, sehingga pertentangan (yang dalam hal ini interpersi yang berlebihan) yang dapat menimbulkan ketidakdinamisan sekolah akan dihindari. Salah satu aspek yang dapat membantu hal tersebut adalah memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada guru.

Pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan dengan melakukan pengujian instrument (terutama angket). Pengujian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di petungsinarang yang dilakukan melalui mengetahui validitas (ketepatan pertanyaan),reliabilitas (ketepatan penyusutan pertanyaan).

1. Hasil Perhitungan untuk validitas instrumen variabel Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X) dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

TABEL V HASIL VALIDITAS INSTRUMEN (ANGKET) VARIABEL PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN (X)

NOMOR ITEM	Nilai Korelasi (r_{hitung})	Nilai t_{hitung}	Nilai t_{tabel} ($\alpha = 0,05;52$)	Kategori
1.	0,738	7,88	2,01	Valid
2	0,568	4,85	2,01	Valid
3	0,794	9,40	2,01	Valid
4	0,675	6,59	2,01	Valid
5	0,723	7,54	2,01	Valid
6	0,649	6,16	2,01	Valid
7	0,796	9,48	2,01	Valid
8	0,759	8,442	2,01	Valid
9	0,606	5,49	2,01	Valid
10	0,758	8,13	2,01	Valid
11	0,613	5,59	2,01	Valid
12	0,733	7,76	2,01	Valid
13	0,746	8,08	2,01	Valid
14	0,890	14,09	2,01	Valid
15	0,559	4,87	2,01	Valid
16	0,635	5,92	2,01	Valid

1. Hasil Perhitungan untuk validitas instrumen variabel Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X) dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

TABEL V HASIL VALIDITAS INSTRUMEN (ANGKET) VARIABEL PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN (X)

NOMOR ITEM	Nilai Korelasi (r_{hitung})	Nilai t_{hitung}	Nilai t_{tabel} ($\alpha = 0,05;52$)	Kategori
1.	0,738	7,88	2,01	Valid
2	0,568	4,85	2,01	Valid
3	0,794	9,40	2,01	Valid
4	0,675	6,59	2,01	Valid
5	0,723	7,54	2,01	Valid
6	0,649	6,16	2,01	Valid
7	0,796	9,48	2,01	Valid
8	0,759	8,442	2,01	Valid
9	0,606	5,49	2,01	Valid
10	0,758	8,13	2,01	Valid
11	0,613	5,59	2,01	Valid
12	0,733	7,76	2,01	Valid
13	0,746	8,08	2,01	Valid
14	0,890	14,09	2,01	Valid
15	0,559	4,87	2,01	Valid
16	0,635	5,92	2,01	Valid

Sumber : Data Olahan dengan manggunakan SPSS.

Tingkat validitas masing-masing item datentukan oleh nilai hitung yang menyatakan valid jika $t_{hitung} > t_{tabel}$,seluruh pertanyaan dinyatakan valid karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} .

2. Hasil perhitungan untuk validitas intrumen variabel Kinerja Guru (Y) yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

TABEL VI VALIDITAS INSTRUMEN VARIABEL KINERJA GURU (Y)

Nomor Item	Nilai Korelasi (r_{hitung})	Nilai t_{hitung}	Nilai t_{tabel} ($\alpha = 0,05;52$)	Kategori
17	0,79	9,29	2,01	Valid
18	0,69	6,91	2,01	Valid
19	0,53	4,59	2,01	Valid
20	0,72	7,52	2,01	Valid
21	0,53	4,51	2,01	Valid
22	0,51	4,22	2,01	Valid
23	0,52	3,37	2,01	Valid
24	0,56	2,79	2,01	Valid
25	0,62	5,65	2,01	Valid
26	0,62	4,09	2,01	Valid
27	0,59	5,90	2,01	Valid
28	0,63	1,83	2,01	Valid
29	0,55	5,88	2,01	Valid
30	0,63	4,37	2,01	Valid

31	0,52	6,71	2,01	Valid
32	0,68	4,51	2,01	Valid
33	0,53	3,72	2,01	Valid
34	0,56	4,37	2,01	Vlid
35	0,52	5,09	2,01	Valid
36	0,58	2,19	2,01	Valid
37	0,59	3,40	2,01	Valid
38	0,53	9,29	2,01	Valid
39	0,79	6,91	2,01	Valid
40	0,69	4,56	2,01	Valid
41	0,53	9,29	2,01	Valid
42	0,79	6,91	2,01	Valid
43	0,69	4,56	2,01	Valid
44	0,53	9,29	2,01	Valid
45	0,79	6,91	2,01	Valid
46	0,69	4,56	2,01	Valid
47	0,53	9,29	2,01	Valid
48	0,79	6,91	2,01	Valid
49	0,69	4,56	2,01	Valid
50	0,53	9,29	2,01	Valid
51	0,79	6,91	2,01	Valid
52	0,69	4,56	2,01	Valid

53	0,53	4,02	2,01	Valid
54	0,59	4,02	2,01	Valid
55	0,64	3,39	2,01	Valid
56	0,63	5,52	2,01	Valid
57	0,54	2,77	2,01	Valid
58	0,53	4,51	2,01	Valid
59	0,51	4,22	2,01	Valid
60	0,54	2,83	2,01	Valid
61	0,66	6,30	2,01	Valid
62	0,68	6,71	2,01	Valid
63	0,69	6,91	2,01	Valid
64	0,79	9,29	2,01	Valid
65	0,69	6,91	2,01	Valid
66	0,53	4,55	2,01	Valid
67	0,52	3,29	2,01	Valid
68	0,51	4,27	2,01	Valid

Sumber : Data Olahan dengan menggunakan SPSS

Tingkat validitas masing-masing item ditentukan oleh nilai hitung yang menyatakan valid jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, seluruh pertanyaan dinyatakan valid karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} .

Uji realibilitas yang dimaksud adalah untuk mengukur konsistensi instrumen penelitian. Instrumen dikatakan realibel jika alat ukur tersebut menunjukkan hasil konsisten, sehingga hasilnya dapat digunakan dengan aman, karena dapat bekerja dengan baik pada waktu dan kondisi yang berbeda. Berdasarkan analisis uji realibilitas dengan menggunakan metode *Split Half*, didapat bahwa koefisien reliabilitas. Variabel X = 0,8856 dan variabel Y = 0,9077. Hal ini menunjukkan bahwa instrument kedua variabel dinyatakan *reliable* karena memenuhi koefisien lebih dari taraf signifikan.

B. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SDN Petungsinarang IV.

Secara umum dalam praktiknya, gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di SDN Petungsinarang IV cenderung relatif baik. Namun, lebih khusus Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah lebih cenderung mengarah terhadap kepemimpinan Gaya Konsultasi (K2). Hal ini dapat dilihat dari keseharian kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya yang selalu menjalin komunikasi dua arah antara kepala sekolah dengan Guru dan Karyawan. Kepala Sekolah tidak pernah bertindak atau melangkah sendiri baik dalam kedinasan maupun non dinas, beliau selalu mengkoordinasikan bersama guru ataupun karyawan yang berkompeten dalam setiap langkah yang akan diambil (*patron klien*), sehingga terjalin sikap keterbukaan, toleransi dan keseimbangan di sekolah. Kepala sekolah SDN Petungsinarang IV menganggap Guru dan Karyawan adalah partner meskipun di sini ia adalah

seorang pengambil keputusan (*decision maker*). Dalam menjalankan kepemimpinan, kepala sekolah memberikan stimulus pemberdayaan terhadap guru :

1. Guru diberi keleluasaan dalam pengelolaan kelas masing – masing dengan meminimalisir campurtangan kepala sekolah.
2. Sebagai kontrol terhadap kinerja guru, kepala sekolah selalu mengadakan rapat *checking* perlengkapan / perangkat belajar mengajar secara bersama – sama, sehingga citra kepala sekolah tidak terkesan terlalu menekan terhadap kinerja guru, namun hal ini menyebabkan rasa malu guru terhadap guru yang lain jika perangkat pembelajaran tidak lengkap.
3. Kepala sekolah selalu mendukung setiap kegiatan guru yang ingin mengembangkan mutu profesinya baik melalui seminar maupun mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
4. Kepala sekolah selalu memberikan pujian yang nyata terhadap guru yang tertib administrasi dan memiliki prestasi dalam profesinya, baik berupa ucapan maupun sikap.
5. Jika terdapat guru yang melakukan kesalahan, kepala sekolah tidak segan – segan memberikan peringatan secara pribadi, sehingga tidak terlalu menjatuhkan harga diri yang bersangkutan.

Namun, meskipun demikian terdapat kelebihan dan kekurangan dalam penggunaan Gaya Kepemimpinan Konsultasi (G2) di SDN Petungsinarang IV:

Kelebihan Penerapan Kepemimpina Gaya Konsultasi (G2):

1. Setiap keputusan selalu dilaksanakan dengan maksimal oleh semua anggota sekolah, karena dalam setiap pengambilan keputusan selalu mengakomodir semua pendapat.
2. Komunikasi antara Kepala sekolah dan Guru atau karyawan terjalin baik.
3. Kinerja Guru dan Karyawan membaik karena ada rasa tanggung jawab yang besar terhadap Kepala Sekolah.
4. Hubungan antar anggota Sekolah terjalin baik karena setiap masalah selalu diselesaikan bersama secara kekeluargaan.
5. Prestasi Kepala sekolah relatif meningkat, hal ini dapat dilihat dari penilaian kinerja Kepala Sekolah oleh UPT TK dan SD yang menilai kinerja Kepala SDN Petungsinarang IV baik.
6. Nilai Presensi Guru dan Karyawan lebih baik karena ada Tenggang Rasa terhadap kepala sekolah.

Kekurangan Penerapan Kepemimpina Gaya Konsultasi (G2):

1. Dalam pengambilan keputusan Kepala Sekolah terkesan kurang tegas.
2. Kepala Sekolah sulit mengambil keputusan yang rasional ketika diminta untuk membuat keputusan yang bersifat mendadak.
3. Hubungan Guru dan Kepala sekolah terlalu dekat, sehingga wibawa Kepala sekolah kurang baik dimata Guru.

4. Kepala Sekolah sering menyerahkan keputusan kepada kemampuan masing – masing Guru ketika menetapkan standar mutu tiap kelas, sehingga mutu tiap kelas sering berada di bawah ketetapan dinas karena kemampuan tiap guru berbeda – beda.

C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru di SDN Petungsinarang IV Pacitan.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru SDN Petungsinarang IV di Pacitan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan variabel bebas yang terdiri 4 dimensi variabel yaitu (X1), Konsultasi(X2), Partisipasi(X3), dan delegasi (X4), sedangkan Kinerja Guru SDN Petungsinarang IV merupakan variabel tidak bebas (Y), pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji statistik analisis jalur.

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (Y) dilakukan dengan menganalisis hubungan pengaruh antara total skor item variabel bebas (X1)....(X4) dan variabel tidak bebas (Y) sedangkan untuk menguji hipotesis penghitungan besarnya koefisien jalur masing-masing variabel. Berdasarkan hasil perhitungan analisis statistik yang didasarkan pada angka-angka dari masing-masing variabel dan dilakukan dengan menggunakan uji statistic.

TABEL VII MATRIK KOEFISIEN KORELASI ANTAR VARIABEL

(X 1,X 2,X 3,X 4)

NO	X 1	X 2	X 3	X 4
X 1	1.000	0,698	0,796	0,591
X 2	0,698	1.000	0,785	0,603
X 3	0,796	0,785	1.000	0,627
X 4	0,591	0,605	0,627	1.000

Sumber: Hasil Data Olahan dengan Menggunakan SPSS

Uji Kompetensi koefisien korelasi antar variabel (X1,X2,X3,X4) dengan hipotesis sebagai berikut:

$$H_0; \rho_{X_i X_j} = 0$$

$$H_1; \rho_{X_i X_j} \neq 0$$

Dengan menggunakan tabel distribusi t, untuk $\alpha = 5\%$, $df = n-k-1 = 49,00$, maka diperoleh $t_{tabel} = (1-\alpha/2 : n-k-1) = t(0,025 : 49) = 2,012$. Dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} , maka dapat dibuat rangkuman dari uji variabel Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagaimana tercantum dalam tabel diatas, berikut pengujian hubungan antara variabel bebas X1 sampai dengan X4.

**TABEL VIII PENGUJIAN HUBUNGAN ANTAR VARIABEL BEBAS
(X1,X2,X3,X4)**

Koefisien korelasi		t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan
r_{X1X2}	0,698	7,208	2,012	Terdapat Hubungan X1 dan X2

rX1X3	0,790	9,483	2,012	Terdapat Hubungan X1 dan X3
rX1X4	0,591	5,283	2,012	Terdapat Hubungan X1 dan X4
rX2X3	0,785	9,137	2,012	Terdapat Hubungan X2 dan X3
rX2X4	0,603	5,450	2,012	Terdapat Hubungan X4 dan X4
rX3X4	0,627	5,803	2,012	Terdapat Hubungan X3 dan X4

Sumber : Hasil Data Olahan dengan Menggunakan SPSS

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi dan uji kemaknaan diatas ternyata variabel yang mempunyai koefisien korelasi signifikan, artinya dapat hubungan antara variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah sehingga perhitungan dapat dilanjutkan untuk menentukan koefisien jalur;

Pengaruh secara keseluruhan Variabel X1,X2,X3X4, adalah:

$$R^2 = \frac{JKR(\text{Jumlah Kuadrat Regresi})}{JKT(\text{Jumlah Kuadrat Total})} = 0,786$$

Bedasarkan pada kerangka teori bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD, maka perlu di uji hipotesis tersebut secara keseluruhan dengan bentuk sebagai berikut :

1. Memiliki keberatan yang bermakna jika $F_{hitung} > F_{tabel}$
2. Tidak memiliki keberatan yang bermakna jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R)/(n-k-t)}$$

$$= 14,056.$$

3. Dari Tabel distribusi F, diperoleh $F_{tabel} = 2,79$ karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel

gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1, X_2, X_3, X_4) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru pada taraf nyata dengan demikian pengujian hipotesis dalam penelitian ini secara individual dapat dilakukan.

Pengujian setiap variabel bebas terhadap variabel tidak bebas adalah sebagai berikut:

$H_0: \rho_{YX_i} \leq 0$ (X_i tidak berpengaruh terhadap Y)

$H_1: \rho_{YX_i} > 0$ (X_i berpengaruh terhadap Y)

Statistik uji yang digunakan adalah:

Jika $t_0 < t_{tabel}$ maka H_0 diterima (pengujian tidak signifikan)

Jika $t_0 > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak (pengujian signifikan)

Dari hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan statistik untuk mengetahui pengaruh dari setiap variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4) terhadap kinerja guru dapat dirangkum pada tabel berikut ini :

TABEL IX HASIL PERHITUNGAN PENGARUH VARIABEL
(X_1, X_2, X_3, X_4)

Korelasi jalur	T_{hitung}	T_{tabel}	Kesimpulan	Keterangan
PYX1	0,797	9,515	2,012	H_0 ditolak, H_1 diterima (terdapat pengaruh X_1 dengan Y)
PYX2	0,799	9,581	2,012	H_0 ditolak, H_2 diterima (terdapat pengaruh X_2 dengan Y)

Pyx3	0,866	12,489	2,012	Ho ditolak, H3 diterima (terdapat pengaruh X3 dengan Y)
PYX4	0,603	5,450	2,012	Ho ditolak, H4 diterima (terdapat pengaruh X4 dengan Y)

Sumber :Hasil Data Olahan dengan menggunakan SPSS

Struktur hubungan kausal antara (X1,X2,X3,X4) dan variabel tidak bebas (Y) dapat ditunjukkan sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut ini:

1, Pengaruh Dimensi Variabel Intruksi (X1) terhadap Kinerja Guru SDN Petungsinarang IV di Pacitan.

TABEL X PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG INSTRUKTIF (X1) TERHADAP KINERJA GURU SD PETUNGSINARANG IV (Y)

Ket	Interprestasi Analisis Jalur	Besarnya
X1	Pengaruh langsung terhadap Y	$(PYX_1)_2$ $(0,797)_2 = 0,635$
	Pengaruh tidak langsung terhadap Y melalui X2	$(PYX_1) (r_{X_1 X_2}) (PYX_2)$ $(0,797) (0,698) (0,799) = 0,44$
	Pengaruh tidak langsung terhadap Y melalui X3	$(PYX_1) (RX_1 X_3) (PYX_3)$ $(0,797)(0,796) (0,866) = 0,549$
	Pengaruh tidak langsung terhadap Y melalui X4	$PYX_1) (X_1 X_4) (PYX_4)$

	Pengaruh total	$(0,797)(0,591)(0,603) = 0,284$ $= 1,277$
--	----------------	--

Sumber : Hasil Data Olahan dengan menggunakan SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan dapat pengaruh dimensi variabel instruksi (X1) terhadap kinerja guru sebagaimana tampak dalam tabel diatas, Adalah 4,14. Dimensi variabel intruksi terhadap kinerja guu adalah sebesar 6,35% sedangkan pengaruh tidak langsung partisipasi (X3) sebesar 5,49% , secara keseluruhan mencapai 12,77% , hal ini menunjukkan dimensi XI rendah pengaruh terhadap kinerja guru di SDN Petungsinarang IV Pacitan. Dimensi intruksi memiliki pengaruh rendah terhadap kinerja guru hal ini diindikasikan bahwa gaya kepemimpinan ini yang dilakukan kepala sekolah belum diterima oleh responden sebagai tenaga guru yang ada di lapangan.

2. Pengaruh Dimensi Variabel Konsultasi (X2) Terhadap Kinerja Guru SDN Petungsinarang IV.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh dimensi variabel konsultasi (X2) terdapat kinerja guru SD di Pacitan sebagaimana tampak dalam tabel berikut:

**TABEL XI PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG
KONSULTASI (X2)
TERHADAP KINERJA GURU SD PETUNGSINARANG IV (Y)**

Ket	Interprestasi Analisis Jalur	Besarnya
X2	Pengaruh langsung terhadap Y	$(PYX_2)_2$ $(0,799)_2 = 0,635$
	Pengaruh tidak langsung terhadap Y melalui X1	$(PYX_2) (R_{X_2 X_1}) (PYX_1)$ $(0,799) (0,698) (0,797) = 0,439$
	Pengaruh tidak langsung terhadap Y melalui X3	$(PYX_2) (R_{X_2 X_3}) (PYX_3)$ $(0,799)(0,785) (0,866) = 0,543$
	Pengaruh tidak langsung terhadap Y melalui X4	$(PYX_2) (R_{X_2 X_4}) (PYX_4)$ $(0,799)(0,603)(0,603) = 0,290$
	Pengaruh X2 total	$= 1,917$

Sumber : Hasil Data Olahan dengan menggunakan SPSS

Dari hasil Tabel diatas, terlihat bahwa dimensi variabel konsultasi terhadap kinerja guru di SDN Petungsinarang IV secara langsung sebesar 6,35%. Sedangkan pengaruh tidak langsung tersebar melalui dimensi variabel partisipasi (X3) sebesar 5,43% dan pengaruh tidak langsung terkecil adalah melalui dimensi variabel delegasi (X4) sebesar 2,90%. Pengaruh dimensi variabel secara keseluruhan mencapai 19,17%. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi konsultasi (X2) rendah pengaruhnya terhadap kinerja guru. Keadaan ini mengindikasikan bahwa gaya

kepemimpinan konsultasi yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru masih rendah masih rendah walaupun telah memberikan petunjuk dan pengarahan dengan tetap memperhatikan bawahan. Kepala sekolah sebagai pemimpin sudah mulai mengurangi pengarahan dan memberikan dukungan atau konsultasi kepada bawahannya.

3. Pengaruh dimensi Variabel Partisipasi (X3) terhadap Kinerja Guru SDN Petungsinarang IV.

Berdasarkan hasil perhitungan, dapat terungkap pengaruh dimensi variabel Partisipasi (X3) terhadap kinerja Guru SDN Petungsinarang IV sebagaimana tampak dalam Tabel dibawah ini:

TABEL XII PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG PARTISIPATIF (X3) TERHADAP KINERJA GURU SD PETUNGSINARANG IV (Y)

Ket	Interprestasi Analisis Jalur	Besarnya
X3	Pengaruh langsung terhadap Y	$(PYX_3)_2$ $(0,866)_2 = 0,750$
	Pengaruh tidak langsung terhadap Y melalui X1	$(PYX_3) (R_{X_2 X_1}) (PYX_1)$ $(0,866) (0,698) (0,797) = 0,482$
	Pengaruh tidak langsung terhadap Y melalui X3	$(PYX_3) (RX_3 X_2) (PYX_2)$ $(0,866)(0,785) (0,799) = 0,543$
	Pengaruh tidak langsung terhadap Y	$(PYX_3) (RX_3 X_4) (PYX_4)$

melalui X4	$(0,866)(0,627)(0,603) = 0,327$
Pengaruh X3 total	$= 2,102$

Sumber : Hasil Data Olahan dengan menggunakan SPSS

Dari hasil Tabel diatas, terlihat bahwa dimensi variabel Partisipasi terhadap kinerja guru di SDN Petungsinarang IV secara langsung sebesar 7,50%. Sedangkan pengaruh tidak langsung terbesar melalui dimensi variabel Konsultasi sebesar 5,43% dan pengaruh tidak langsung terkecil adalah melalui dimensi variabel delegasi (X4) sebesar 3,27%. Pengaruh dimensi variabel secara keseluruhan mencapai 21,01%. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi Partisipasi (X3) relative berpengaruh terhadap kinerja guru SDN Petungsinarang IV.

Hasil penelitian diatas dapat ditafsirkan bahwa dimensi Partisipasi (X3) relative cukup berpengaruh terhadap kinerja guru di SDN Petungsinarang IV. Keadaan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan Partisipatif kepala sekolah dan guru sama – sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan makin bertambah, hal ini berdasarkan suatu anggapan bahwa guru akan meningkat etos kerjanya apabila diberi kepercayaan untuk ikut memecahkan masalah dan pengambilan keputusan bagi kepentingan sekolah. Gaya kepemimpinan Partisipatif kepala sekolah tersebut menempatkan posisi control atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian.

Hal ini berarti adanya kepercayaan yang seimbang antara kepala sekolah dan guru.

4. Pengaruh dimensi Variabel Delegasi (X4) terhadap Kinerja Guru SDN Petungsinarang IV.

TABEL XIII PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG DELEGASI (X4) TERHADAP KINERJA GURU SD PETUNGSINARANG IV(Y)

Ket	Interprestasi Analisis Jalur	Besarnya
X4	Pengaruh langsung terhadap Y	$(PYX_4)_2$ $(0,603)_2 = 0,364$
	Pengaruh tidak langsung terhadap Y melalui X1	$(PYX_4) (RX_4 X_1) (PYX_1)$ $(0,603) (0,591) (0,797) = 0,284$
	Pengaruh tidak langsung terhadap Y melalui X2	$(PYX_4) (RX_4 X_2) (PYX_2)$ $(0,603)(0,603)(0,799) = 0,289$
	Pengaruh tidak langsung terhadap Y melalui X3	$(PYX_4) (RX_3 X_4) (PYX_3)$ $(0,603)(0,627)(0,866) = 0,327$
	Pengaruh X4 total	$= 1,266$

Sumber : Hasil Data Olahan dengan menggunakan SPSS

Dari hasil Tabel diatas, terlihat bahwa dimensi variabel delegasi terhadap kinerja guru di SDN Petungsinarang IV secara langsung sebesar 3,64%. Sedangkan pengaruh tidak langsung tersebar melalui dimensi variabel partisipasi (X3) sebesar 3,17% dan pengaruh tidak langsung

terkecil adalah melalui dimensi variabel Instruksi (X1) sebesar 2,84%. Pengaruh dimensi variabel secara keseluruhan mencapai 12,66%. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi Delegasi (X4) relative rendah pengaruhnya terhadap kinerja guru di SDN Petungsinarang IV.

Kepala sekolah dengan gaya delegasi lebih menekankan pentingnya memberikan tanggungjawab kepada bawahan. Pemimpin menganggap bahwa bawahan telah mampu dan menguasai jika diberi kepercayaan dan tanggungjawab.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka total variabel gaya kepemimpinan intruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif sebesar $= 19,13\% + 19,17\% + 21,02\% + 12,66\% = 71,98\%$, sedangkan pengaruh variabel lain yang tidak diteliti atau diluar keempat variabel gaya kepemimpinan intruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif sebesar $(100-71,98)\% = 28,02\%$. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian teknik sampling acak sederhana dengan rumus seperti yang dikemukakan dalam bab I berdasarkan hasil perhitungan tersebut. Banyaknya guru di SDN Petungsinarang IV yang dijadikan sampling penelitian ditentukan sebanyak 16 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan cenderung cukup baik. Hal ini dapat diartikan terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan telah dijalankan cukup baik oleh kepala sekolah SDN Petungsinarang IV. Dari beberapa indikator yang diteliti, ternyata terdapat indikator yang dinilai termasuk

kategori cukup dan cenderung kurang, hal ini Nampak pada beberapa indikator gaya kepemimpinan:

8. Selalu memberikan kontrol pelaksanaan dengan memberikan tanggungjawab tugas kepada guru-guru.
9. Tidak memberikan kepercayaan kepada guru – guru untuk menyelesaikan tugas tertentu.
10. Memberikan kepercayaan kepada guru – guru agar percaya diri, mandiri dan dapat mengaktualisasikan diri untuk berprestasi.
11. Tidak pernah memberikan tanggungjawab kepada guru – guru untuk memutuskan bagaimana cara melaksanakan tugas.

Secara simultan gaya kepemimpinan yang dipakai adalah gaya situasional kepala sekolah terhadap guru menunjukkan hasil yang cukup baik yaitu sebesar 78,6%, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh simultan dengan pengaruh parsial tidak jauh berbeda. Untuk itu dalam upaya peningkatan kinerja guru – guru dilakukan dengan menerapkan gaya kepemimpinan situasional harus dijalankan oleh kepala sekolah.

Peneliti dapat menyimpulkan hipotesis yang diajukan yakni : *Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru SDN Petungsinarang IV Pacitan*, dapat diterima.

Secara terperinci, ini menunjukkan bahwa hipotesis satu (variabel X1) diterima dengan nilai besarnya cukup, yakni 19,13%, hipotesis dua (variabel X2) diterima dengan nilai besarnya cukup yakni 19,17%, hipotesis tiga (variabel X3) diterima dengan nilai besarnya cukup yakni

21,02%, hipotesis empat (variabel X4) diterima dengan nilai besarannya yang relative kecil sebesar 12,66%.

Perbedaan pengaruh gaya kepemimpinan intruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi dan gaya kepemimpinan delegasi terhadap kinerja guru SDN Petungsinarang IV di Pacitan menunjukkan bahwa banyak pengaruh gaya kepemimpinan partisipasi ternyata memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan gaya yang lainnya. Artinya perhitungan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipasi bersifat signifikan terhadap kinerja guru berdasarkan penilaian terhadap 96 responden. Uraian tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru dapat dirumuskan suatu gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan tingkat kematangan guru yakni gaya kepemimpinan partisipatif lebih relevan dipakai dalam meningkatkan kinerja guru.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian pada bab-bab sebelumnya, baik berupa kepustakaan maupun hasil penelitian di lapangan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah di SDN Petungsinarang IV di Pacitan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.
2. Dengan adanya perbaikan kinerja kepala sekolah SDN Petungsinarang IV ternyata terdapat hasil yang nyata terhadap perbaikan kinerja guru yaitu:
 - a. Administrasi kelas tiap guru menjadi semakin tertib dan terstruktur dengan baik.
 - b. Prestasi Guru semakin membaik, hal ini dapat dilihat dari pengakuan lembaga yang berkompeten dalam bentuk sertifikat.
 - c. Presensi Guru dan Karyawan bagus, karena ada regulasi yang nyata dalam hal ketidakhadiran guru.
3. Pada umumnya, kepala sekolah pada SDN Petungsinarang di Pacitan banyak menggunakan gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan ini dibagi menjadi beberapa dimensi yaitu

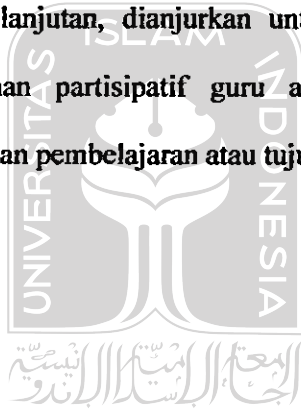
dimensi intruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Gaya partisipatif merupakan gaya yang banyak dilakukan oleh kepala sekolah. Kelemahan yang ada dalam gaya kepemimpinan kepala sekolah SDN Petungsinarang IV di Pacitan adalah kurangnya jiwa entrepreneurship. Ini berakibat pada pengembangan sekolah yang lambat dan tidak memiliki semangat untuk meningkatkan kualitas sekolah, dimana pendanaan hanya mengandalkan dari sumbangan belajar dan lembaga – lembaga lainnya, bukan diciptakan oleh dirinya sendiri.

B. Saran

1. Untuk kepala sekolah SDN Petungsinarang IV Kecamatan Bandar Kabupaten Pacitan, hendaknya lebih banyak mengombinasikan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan kecocokan di lapangan, terutama memperbanyak komunikasi dengan para bawahannya. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pengarahan dengan jelas, memberikan motivasi, meninggalkan inkonsistensi aturan, memberikan kepercayaan, serta mempertegas kebijakan yang dibuat.
2. Untuk Dinas Pendidikan Kabupaten Pacitan, sebaiknya lebih banyak mengontrol lembaga kependidikan yang diawasinya, terutama jaringan kepala sekolah agar lebih selektif. Hal ini dapat dilakukan koordinasi dan memberikan ilmu-ilmu kepemimpinan dalam bentuk seminar, *workshop* dan lainnya. Di samping itu, Dinas Pendidikan perlu

memberikan peluang dan kesempatan kepada seluruh kepala sekolah untuk mengembangkan sekolahnya dalam bidang entrepreneurship.

3. Untuk pemerintah, agar mempertimbangkan masa jabatan kepala sekolah dasar yang hanya empat tahun sehingga berakibat pada rendahnya kinerja kepala sekolah dan guru karena butuh waktu dalam proses penyesuaian yang menyebabkan waktu mereka tersita dengan sangat signifikan dan pada akhirnya berakibat pada rendahnya kinerja guru dan prestasi siswa.
4. Untuk penelitian lanjutan, dianjurkan untuk memperdalam pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif guru atau kepala sekolah dalam mensukseskan tujuan pembelajaran atau tujuan pendidikan secara umum.



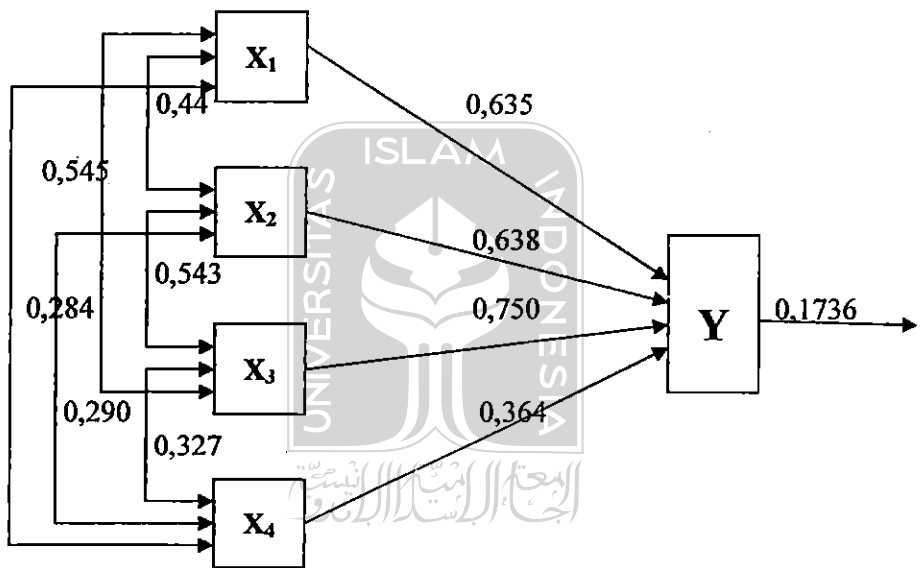
UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Tabel Variabel Bebas (Eksogen) dibuat
Matriks korelasi sebagai berikut:

R=

X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Y
1	0,44	0,545	0,284	0,35
0,434	1	0,543	0,290	0,638
0,482	0,543	1	0,327	0,750
0,284	0,289	0,327	1	0,364

Diagram Jalurnya digambarkan sebagai berikut:



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. Amin. 2005. *Pendidikan Agama Era Multi Kultural Multi Religius*. Dalam Muadz D. Fahmi, *PSAP Muhammadiyah*, Cet. I. Bandung: Insan Cendekia.
- Alwasilah, A. chaedar. 2000. *Politik Bahasa dan Pendidikan*, Cet II. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, Cet XII, revisi ke V. Jakarta: Rineka Cipta
- Assiba'I, Musthafa Husni. 1969. *Sosialisme Islam* alih bahasa M. Abdai Ratomi, Cet 1. Bandung : CV. Diponegoro.
- zra, Azyumardi. 2000. *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta : Logos Wacana Ilmu.
- Battle, J.A dan RL. Shannon. 1982. *Gagasan Baru dalam Pendidikan*, alih bahasa Sans S. Hutabarat. Jakarta : Mutiara
- Berliana, dkk. 2000. *Guru Teknologi dan Kejuruan pada Abad 21, Suatu Perubahan Profil dan Kompetensi*. Bandung: Mimbar Pendidikan UPI Bandung
- Budimansyah, Dasim. 2002. *Model Pembelajaran dan Penilaian Portofolio*, Cet I Bandung : Genesindo.
- Darma, Agus. 1997. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif*. Jakarta: Sinar Baru
- Departemen Agama RI. 1989. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Semarang : Toha Putra.
- Departemen Agama RI, 2000. *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Dirjen Pembinaan Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Umum.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2006. *Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam Guru dan Dosen Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005*. Bandung: Fokus Media
- Fatah, Nanang. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Cet I. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gunawan, Undang. 1996. *Peningkatan Mutu Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Siger Tengah

- Hadiyah, Salim. 1999. *Terjemahan Mukhtar al Hadist*. Bandung: Al Ma'arif
- Hersey dan Blanchard. 1992. *Manajemen Prilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Hornby, A.S. 2000. *Oxford learner's Dictionary*. London: Oxford University
- Indrafachrudi, Drs. H. Soekarto. dkk. 1996. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, Edisi Penyempurnaan. Malang: CV. Manunggal Jaya.
- Koentjaraningrat. 1986. *Pengantar Ilmu Antropologi*, Cet VI. Jakarta: Aksara Baru
- Langgung, Hasan. 2004. *Manusia dan Pendidikan, Suatu Analisa Psikologis, Filsafat, dan Pendidikan*, Cet V. Jakarta : Pustaka Al Husna Baru
- Madhi, Jamal. 2001. *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh, Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, alih bahasa Amang Syafrudin dan Ahmad Fauzan. Bandung: Syaamil Cipta Media
- Mahkamah Konstitusi RI. 2005. *Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 dan Undang-undang RI Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi*, Cet VII. Jakarta : Mahkamah Konstitusi
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet XVIII. Bandung: Rosda Karya
- Mulyasa, E. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Cet I. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nata, Abudin. 1999. *Metodologi Studi Islam*, Cet III. (Jakarta: Raja Grafindo) Persada
- Nawawi, Hadari. 1996. *Menjadi Guru Teladan*. Jakarta: Kandaga Ciptakarya
- Ridwan, Deden (Ed.). 2001 *Tradisi Baru Penelitian Agama Islam, Tinjauan antar disiplin Ilmu*. Bandung : Nuansa Cendikia
- Robin, Stephen P. 1996. *Prilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenballindo
- Rochaety, Eti, dkk. 2005. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Cet I. Jakarta: Bumi Aksara
- Sagala, Syaiful. 2003. *Konsep dan Makna Pembelajaran, untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar Mengajar*. Bandung: Alfabeta

- Sasono, Adi, dkk. 1998. *Solusi Islam, Ekonomi, Pendidikan, Dakwah*. Jakarta: Gema Insani Press
- Siagian, Sondang P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Cet VII. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sjalabi, Ahmad. 1973. *Sejarah Pendidikan Islam*, alih bahasa Muhtar Jahja dan Sanusi Latief, Cet I. Jakarta: Bulan Bintang
- Soekanto, Sarjono. 2000. *Sosiologi Suatu Pengantar*, Cet XXX. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Soetisna. 1989. *Total Quality Manajemen di Perguruan Tinggi*. Bandung: PPS IKIP Bandung
- Steenbrink, Karl. A. 1994. *Pesantren, Madrasah, Sekolah, Pendidikan Islam dalam kurun Waktu Modern*, Cet. II. Jakarta: LP3S.
- Stoddard, L. 1996. *Dunia Baru Islam (The New World of Islam)*, alih bahasa Panitia Penerbit. Jakarta: Panitia Penerbit.
- Sudarwan, Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sudrajat, Hari. 2004. *Implementasi KBK*. Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika.
- Sulaiman, Munandar. 1998. *Ilmu Sosial Dasar, Teori dan Konsep Ilmu Sosial*, Cet. VIII. Bandung: Rafika Aditama.
- Sumanto, dkk. 1996. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Supriatumantri, Jujun S. 2003. *Filsafat Ilmu, Sebuah Pengantar Populer*, Cet. XII. Jakarta: Sinar Harapan.
- Sutarto. 2001 *Dasar – dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Suwendi. 2004. *Sejarah dan Pemikiran Pendidikan Islam*. Cet. I Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tafsir, Ahmad. 2006. *Filsafat Pendidikan Islami, Intregasi Jasmani, Rohani dan Kalbu, Memanusiakan Manusia*. Cet. I. Bandung: Rosda Karya.
- Tafsir, Ahmad. 1992. *Metodik Khusus Pendidikan Agama Islami*. Cet. II. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Tasmara, Toto. 2002. *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Cet. I. Jakarta: Gema Insani Press.

Tilaar, H.A.R. 1999. *Pendidikan, Kebudayaan dan Masyarakat Madani Indonesia* Editor Mukhlis, Cet. I. Bandung: Rosda Karya.

Thoha, Miftah. 2004. *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo.

Umar, Husein. 2000. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Usman, Muhammad Uzer. 2001. *Menjadi Guru Professional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Vaizey, John. 1987. *Pendidikan di dunia Modern*,. Cet. IV. Jakarta: Gunung Agung.

Wahid, Abdurrahman, dkk. (Penyusun). 1990. *Kontroversi Pemikiran Islam di Indonesia*. Cet. I. Bandung: Rosda Karya.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ANGKET

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU

(PERNYATAAN GURU)

Angket ini berhubungan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dirasakan guru serta kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Oleh karena itu, maka pernyataan di bawah ini mohon diisi dengan sejujur – jujur.

Dalam angket ini tidak ada pernyataan yang benar atau salah, tetapi sejauhmana kepemimpinan kepala sekolah dapat dirasakan guru serta sejauhmana pula kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya.

Petunjuk Pengisian : Pilihlah satu jawaban yang menurut Bapak / Ibu yang paling sesuai dengan kenyataan, pengalaman atau kejadian dari pernyataan yang disampaikan. Jawaban yang dipilih diberi tanda silang (X) pada alternatif jawaban yang tersedia.

Keterangan :
 SS = Sangat Setuju.
 S = Setuju.
 ASTS = Antara Setuju dan Tidak Setuju.
 TS = Tidak Setuju.
 STS = Sangat Tidak Setuju

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.

1. Dimensi Instruktif.

No	Pernyataan	SS	S	ASTS	TS	STS
1	Kepala Sekolah selalu memberikan perintah, instruksi dan pengarahan dengan petunjuk yang jelas dan tegas					
2	Kepala Sekolah tidak selalu memberikan intruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi guru-guru					
3	Kepala Sekolah sangat tinggi orientasinya pada tugas dan rendah hubungan guru-guru					
4	Kepala sekolah tidak secara ketat pengawasi pelaksanaan tugas guru-guru					

2. Dimensi Konsultatif

No	Pernyataan	SS	S	ASTS	TS	STS
5	Kepala sekolah masih memberikan petunjuk dan pengarahan kepada guru-guru					
6	Kepala sekolah tidak pernah konsultasi dengan guru-guru dalam pengambilan keputusan					
7	Kepala sekolah membuat komunikasi dua arah dengan guru-guru					
8	Kepala sekolah tidak pernah memberikan pengendalian kepada guru-guru					

3. Dimensi Partisipatif

No	Pernyataan	SS	S	ASTS	TS	STS
9	Kepala sekolah selalu mengadakan kerjasama dengan guru-guru dalam memecahkan masalah					
10	Kepala sekolah tidak pernah kerjasama dengan guru-guru dalam pengambilan keputusan					
11	Kepala sekolah secara bergantian dengan guru-guru dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan					
12	Kepala sekolah tidak pernah memberikan pengendalian kepada guru-guru dalam pemecahan masalah dan perbuatan					

4. Dimensi Delegatif

No	Pernyataan	SS	S	ASTS	TS	STS
13	Kepala sekolah selalu memberikan control pelaksanaan dengan memberikan tanggung jawab tugas kepada guru-guru					
14	Kepala sekolah tidak pernah memberikan kepercayaan kepada guru-guru untuk menyelesaikan tugas tertentu					
15	Kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru-guru agar percaya diri, mandiri dan dapat mengaktualisasikan diri untuk berprestasi					
16	Kepala sekolah tidak pernah memberikan kewenangan kepada guru-guru untuk memutuskan bagaimana cara melaksanakan tugas					

B. Kinerja Guru

No	Pernyataan	SS	S	ASTS	TS	STS
17	Saya merumuskan tujuan pembelajaran khusus dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar					
18	Saya tidak merumuskan metode dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar					
19	Saya tidak menentukan langkah-langkah mengajar dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar					
20	Saya menentukan cara-cara memotivasi siswa dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar					
21	Saya tidak berpedoman pada bahan pengajaran yang tercantum dalam kurikulum					
22	Saya memilih secara tepat bahan sesuai dengan karakteristik murid					
23	Saya tidak menyusun bahan pengajaran sesuai dengan taraf kemampuan berpikir murid					
24	Saya menentukan dengan tepat macam pengaturan ruangan kelas sesuai dengan tujuan intruksional					
25	Saya tidak menentukan alokasi penggunaan waktu belajar mengajar					
26	Saya menentukan cara pengorganisasian murid agar terlibat secara efektif dalam KBM					
27	Saya tidak menentukan pengembangan alat pelajaran					
28	Saya menentukan media pembelajaran					
29	Saya tidak menentukan bermacam-macam bentuk dan procedural penilaian					
30	Saya menentukan bermacam-macam bentuk dan prosedur penilaian					
31	Saya tidak membuat alat penilaian hasil belajar					
32	Saya menyampaikan bahan pengait/appersepsi					
33	Saya tidak memotifasi murid untuk melibatkan diri dalam kegiatan belajar mengajar					
34	Saya menyampaikan bahan/ materi					

	pelajaran					
35	Saya tidak memberikan contoh					
36	Saya menggunakan alat/ media pengajaran					
37	Saya tidak memberikan kesempatan kepada murid untuk aktif					
38	Saya memberi penguatan					
39	Saya tidak mengatur penggunaan waktu					
40	Saya mengorganisasi murid					
41	Saya tidak mengatur dan memanfaatkan fasilitas belajar					
42	Saya melaksanakan penilaian selama KBM berlangsung					
43	Saya tidak melaksanakan penilaian pada akhir pelajaran					
44	Saya menyimpulkan pelajaran					
45	Saya tidak memberikan tindak lanjut					
46	Saya membantu siswa untuk menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri					
47	Saya tidak membantu siswa untuk menumbuhkan kepercayaan pada diri sendiri					
48	Saya membantu mengungkapkan buah pikiran dan perasaan siswa					
49	Saya tidak menunjukkan sikap ramah, penuh pengertian dan kesadaran, baik terhadap siswa maupun kepada orang lain					
50	Saya menunjukkan sikap ramah, penuh pengertian dan kesadaran, baik kepada siswa maupun orang lain					
51	Saya tidak menunjukkan kegairahan dalam mengajar					
52	Saya memberikan kesan kepada siswa bahwa ia menguasai materi dan cara mengajarkannya					
53	Saya tidak mengembangkan hubungan antar pribadi yang sehat dan serasi					
54	Saya memberikan tuntutan agar interaksi antara siswa terpelihara dengan baik					
55	Saya selalu tidak tepat waktu memulai jam pertama					
56	Saya selalu tepat waktu mengajar					
57	Saya selalu tidak tepat waktu mengahiri pelajaran terakhir					
58	Saya selalu melebihi waktu istirahat sebelum kembali mengajar					