

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN  
DISIPLIN KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU**  
*(Studi di SD Islam Swasta Se-Kecamatan Kebayoran Lama Jakarta Selatan)*

**TESIS**

Diajukan kepada Program Studi Pendidikan Islam sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan Program Studi Strata Dua (S.2) untuk memperoleh gelar Magister Bidang Manajemen Pendidikan Islam



Disusun oleh:  
**MOCH. ILYAS**  
NPM : 13.04.2021.359

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ISLAM  
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCA SARJANA INSTITUT PTIQ JAKARTA  
2016 M. / 1438 H.**

## **MOTTO**

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

*“Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”*

## ABSTRAK

**Moch. Ilyas**, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Guru terhadap Kinerja Guru, di Kebayoran Lama Jakarta Selatan.*

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menguji teori kinerja guru atas kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru yang dibangun kepala sekolah untuk mencapai keberhasilan suatu sekolah dalam mewujudkan lulusan dan atau membentuk siswa yang dapat berdaya saing internasional. Ini salah satu tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut maka memerlukan sumber daya manusia (SDM) dengan kinerja yang berkualitas. Terwujudnya kinerja yang berkualitas sangat ditentukan oleh manajemen yang profesional, terarah dan akuntabel

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan korelasional, sedangkan populasi penelitian adalah guru SD Islam swasta di Kecamatan Kebayoran Lama dengan jumlah populasi 147 responden. Adapun teknik penarikan sampel menggunakan teknik *random sampling*, yaitu penarikan sampel proporsional dan acak.

Untuk menentukan ukuran atau jumlah sampel yang digunakan dengan cara perhitungan Slovin, sehingga diperoleh 107 responden sampel dari 147 populasi. Sedangkan instrumen sebagai pengumpul data ke tiga variabel penelitian menggunakan kuesioner (angket).

Dalam menganalisis data hasil penelitian, secara teknis menggunakan software SPSS untuk menghitung data deskriptif, persyaratan analisis statistik, analisis korelasi dan regresi pada taraf signifikansi  $\alpha = 0.05$  % atau tingkat kepercayaan 95 %. Adapun kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, adalah:

*Pertama*, terdapat pengaruh positif walaupun tidak signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan kekuatan pengaruh atau koefisien

korelasi ( $r_{y1}$ ) sebesar 0.239 dan besarnya pengaruh atau keenam determinasi ( $R^2$ ) = 5,7%. Adapun arah persamaan regresi  $\hat{Y} = 84.763 + 0.275 X_1$ , yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 0.275.

*Kedua*, terdapat pengaruh positif walaupun tidak signifikan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru dengan kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi ( $r_{y2}$ ) sebesar 0.250 dan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 6,2%. Adapun arah persamaan regresi  $\hat{Y} = 85,148 + 0,271 X_2$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor disiplin kerja guru akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 0.271.

*Ketiga*, terdapat pengaruh positif walaupun tidak signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja guru dengan kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi ( $r_{y3}$ ) 0.251 dan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,063%, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru secara bersama-sama memberikan pengaruh positif walaupun tidak signifikan terhadap kinerja guru sebesar 6.3 %. Adapun arah persamaan regresi  $\hat{Y} = 83,977 + 0.75 X_1 + 0.206 X_2$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru secara bersama-sama akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 0.956 % dari persamaan regresi di atas dan sisanya 0.044 % dipengaruhi oleh faktor lainnya

Dengan demikian hasil analisis persamaan regresi di atas, menunjukkan bahwa faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja guru adalah disiplin kerja

## ABSTRACT

**Moch. Ilyas**, *Effect of Principal's Leadership Style and Work Discipline Teacher Performance, in Kebayoran Lama, Jakarta Selatan.*

In general, this study Aiming to test the theory of teacher performance on school leadership and discipline of work that built the principal of a school to Achieve Success in creating graduates who can globally competitive. This is one of the goals and objectives to Achieve Reviews These it requires human resources (HR) with a quality performance. The realization of quality performance is determined by a professional management and accountability.

The method used in this research is survey method with the correlational approach, Whereas the study population is a elementary Islamic school teacher's in Kebayoran Lama with a population of 147 respondents. The technique of cluster sampling using proportionl random sampling, proportional and random To Determine the size or number of samples used for calculation Slovin, in order to Obtain a sample of 107 respondents of 147 population. Meanwhile, as the data collection instrument to a three variables Reviews These studies using a questionnaire.

In analyzing the research data, the technically using SPSS software to calculate the descriptive of data, the requirements of statistical analysis, correlation and regression analysis at In analyzing the research data, the technically using SPSS software to calculate the descriptive of data, the requirements of statistical analysis, correlation and regression analysis at significance level  $\alpha$  of 0,05% or the 95% confidence level. The Conclusions from the results of research Carried out, are:

*First*, there is a positive although not significant impact of principal's leadership style on teacher performance with the power of influence or the correlation coefficient (ryl) of 0,239 and the magnitude of the effect or coefficient of

determination ( $R^2$ ) = 5,7%. As for the direction of the regression equation  $\hat{Y} = 84,763 + 0,275 X_1$ , the which means that each increase of of one unit of scores of school leadership will Affect the improvement of teacher performance scores for 0,275.

*Secondly*, there is a positive although not significant impact on the performance of teachers' *Discipline* to work with the power or the influence of the correlation coefficient ( $r_{y2}$ ) of 0,250 and & degree of influence or coefficient of determination ( $R^2$ ) = 6,2 %. As for the direction of the regression equation  $\hat{Y} = 85,148 + 0,271 X_2$  the which means that each increase of one unit of work of motivation scores will Affect teacher performance scores increase of by 0,271.

*Third*, there is a positive although not significant impact of principal's leadership style and discipline of working together (simultaneously) on teacher performance with the power of influence or the correlation coefficient ( $r_{y3}$ ) of 0,251 and the magnitude of the effect or coefficient of determination ( $R^2$ ) = 0,063, the which means that the school leadership and discipline of working together have a positive impact on teacher performance of 6,3 As for the direction of the regression equation  $\hat{Y} = 83,977 + 0,75 X_1 + 0,206 X_2$  the which means that each increase of of one unit of scores of school leadership and discipline of working together will Affect teacher performance scores increase of by 0.956 from the regression equation over and rest in a 0.044 % influenced by other factors Thus Spake the analysis results in the regression equation above, Showed that the most iniluential factor on the performance of the teacher is working discipline.

## خلاصة

محمد إلياس، تأثير القيادة الرئيسي لنمط والعمل الانضباط أداء المعلم، في منطقة كبايوران لاما (Kebayoran Lama)، جاكرتا سيلاتان.

بشكل عام، تهدف هذه الدراسة إلى اختبار النظرية من أداء المعلم في قيادة المدرسة وانضباط العمل الذي بنى به مدير المدرسة لتحقيق النجاح في الخريجين الذين يمكن أن ينافسوا عالمياً. هذا هو واحد من الأهداف والغايات لتحقيق مراجعات هذه العملية تتطلب موارد البشرية (HR) مع جودة الأداء. يتحدد تحقيق جودة الأداء من قبل إدارة محترفة والمساءلة.

الطريقة المستخدمة في هذا البحث هو المنهج المسحي مع اقتراب تلازمياً، في حين أن مجتمع الدراسة هو مدرس في مدرسة ابتدائية إسلامية في منطقة كبايوران لاما (Kebayoran Lama) التي يبلغ عدد سكانها ١٤٧ أفراد العينة. أسلوب العينة العنقودية باستخدام العينة العشوائية (*random sampling*)، بما يتناسب وعشوائية لتحديد حجم أو عدد من العينات المستخدمة لحساب سلوفين (Slovin)، من أجل الحصول على عينة من ١٠٧ شملهم الاستطلاع من ١٤٧ السكان. وفي الوقت نفسه، كأداة لجمع البيانات إلى المتغيرات الثلاثة ملاحظات هذه الدراسات باستخدام استبيان.

وأما تحليل البيانات والبحوث، وهو باستخدام برنامج SPSS لحساب الوصفي للبيانات، ومتطلبات التحليل الإحصائي، الارتباط وتحليل الانحدار في تحليل البيانات والبحوث، الارتباط وتحليل الانحدار في مستوى الدلالة (أ) من ٠،٠٥٪ أو مستوى ثقة ٩٥٪. استنتاجات من نتائج البحوث التي أجريت، هي:

أولاً، هناك إيجابية على الرغم من أن التأثير غير كبير من أسلوب القيادة الموكل على أداء المعلم مع قوة التأثير أو معامل الارتباط ( $ry1$ ) من 0,239 وحجم تأثير أو معامل التحديد  $(R^2) = 5\%$ . أما بالنسبة للاتجاه الانحدار المعادل  $\hat{Y} = 84,763 + 0,275 X_1$ ، يعني أن كل زيادة من وحدة واحدة من عشرات القيادة المدرسية سيؤثر على تحسين معدلات الأداء المعلم 0,275.

ثانياً، هناك إيجابية على الرغم من الأثر ليس كبيراً على أداء الانضباط المعلمين للعمل مع السلطة أو تأثير معامل الارتباط ( $ry2$ ) من 0,250 ودرجة التأثير أو معامل التحديد  $(R^2) = 6\%$ . أما بالنسبة للاتجاه من معادلة الانحدار  $\hat{Y} = 85,148 + 0,271 X_2$  يعني أن كل زيادة وحدة واحدة من عمل عشرات الدافع سوف تؤثر على عشرات أداء المعلم زيادة من 0,271.

ثالثاً، هناك إيجابية على الرغم من أن التأثير غير كبير من أسلوب القيادة الرئيسية والانضباط في العمل معاً (في نفس الوقت) على أداء المعلم مع قوة التأثير أو معامل الارتباط ( $ry3$ ) من 0,251 وحجم تأثير أو معامل التحديد  $(R^2) = 0,063\%$ ، يعني أن القيادة المدرسية والانضباط في العمل معاً يكون لها تأثير إن كان غير كبير على أداء المعلم من  $6,3\%$ ، أما بالنسبة للاتجاه الانحدار المعادلة  $\hat{Y} = 83977 + 0 X_2 + 75 X_1$  يعني أن كل زيادة من وحدة واحدة من عشرات قيادة المدرسة والانضباط في العمل معاً سوف تؤثر على المعلم معدلات الأداء، زيادة من  $0,956\%$  من معادلة الانحدار على والراحة في  $0,044\%$  تتأثر بعوامل أخرى. وهكذا نتائج التحليل في الانحدار المعادلة المذكورة، أظهرت أن العامل الأكثر تأثيراً على أداء المعلم يعمل الانضباط.

**SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Moch. Ilyas  
NIM : 13.04.2021. 359  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam  
Program : Studi Pendidikan Islam  
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SD Islam Swasta, se-Kebayoran Lama Jakarta Selatan

Menyatakan bahwa :

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri dan jika saya mengutip dari karya orang lain maka saya telah mencantumkan sumbernya sesuai ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa tesis ini hasil jiplakan atau plagiat maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut, sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ Jakarta serta perundang-undangan yang berlaku

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dalam keadaan sehat jasmani maupun rohani

Jakarta, 29 Oktober 2016

Yang membuat pernyataan,

  
Moch. Ilyas

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN DIPLIN  
KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU SD ISLAM SWASTA**  
(Penelitian pada guru SD Islam swasta se-Kecamatan Kebayoran Lama)

**TESIS**

Diajukan kepada Pascasarjana, Program Studi Pendidikan Islam,  
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Mag'ster (S2) bidang Pendidikan Islam  
Pada Institut PT IQ Jakarta

Disusun Oleh

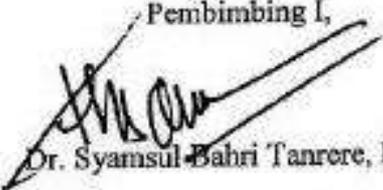
**MOCH ILYAS**

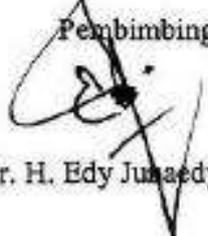
**NIM : 13.04.2021. 359**

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui  
untuk selanjutnya dapat diujikan

Jakarta, 29 Oktober 2016

Menyetujui,

Pembimbing I,  
  
Dr. Syamsul Bahri Tanrere, M.Ed

Pembimbing II,  
  
Dr. H. Edy Junaedy S., M.Pd

Mengetahui,

Ketua Program Studi/Konsentrasi

  
Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

**TANDA PERSETUJUAN**  
**KETUA PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ISLAM**  
**KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN DIPLIN**  
**KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU SD ISLAM SWASTA, SE-**  
**KECAMATAN KEBAYORAN LAMA JAKARTA SELATAN**

(Penelitian pada guru SD Islam swasta se-Kecamatan Kebayoran Lama)

**TESIS**

Diajukan kepada Pascasarjana, Program Studi Pendidikan Islam,  
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Mag'ster (S2) bidang Pendidikan Islam  
Pada Institut PT IQ Jakarta

Disusun Oleh

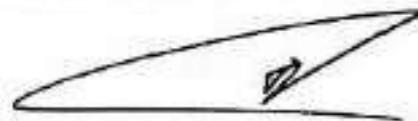
**MOCH ILYAS**

**NIM : 13.04.2021.359**

Telah disetujui oleh Ketua Program Studi Pendidikan Islam  
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam  
untuk selanjutnya dapat diujikan

Jakarta, 29 Oktober 2016

Menyetujui,  
Ketua Program Studi Pendidikan Islam  
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam,



Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

**PENGESAHAN PENGUJI**

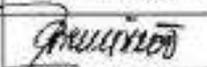
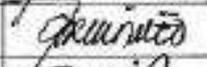
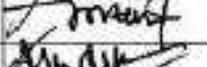
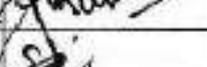
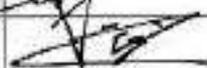
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN DIPLIN  
KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU SD ISLAM SWASTA, SE-  
KECAMATAN KEBAYORAN LAMA JAKARTA SELATAN**

Disusun oleh;

Nama : Moch. Ilyas  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 13.04.2021.359  
 Program Studi : Pendidikan Islam  
 Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam  
 Fakultas : Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal :

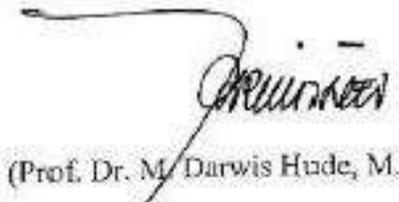
09 November 2016

No	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. M. Darwis Hude, M.Si	Ketua	
2	Prof. Dr. M. Darwis Hude, M.Si	Anggota/ Penguji I	
3	Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.Pd	Anggota/ Penguji II	
4	Dr. Syamsul Bahri Tanrere, M.Ed	Anggota/ Pembimbing I	
5	Dr. H. Edy Junaedy S., M.Pd	Anggota/ Pembimbing II	
6	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Panitia/ Sekretaris	

Jakarta, 29 Oktober 2016

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana Institut PTIQ

  
(Prof. Dr. M. Darwis Hude, M.Si)

## **PEDOMAN PENGGUNAAN TESIS**

Tesis magister yang tidak dipublikasikan terdaftar dan tersedia di perpustakaan Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an Jakarta, dan terbuka untuk umum dengan ketentuan bahwa hak cipta ada pada pengarang dengan mengikuti aturan HaKI yang berlaku di Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an Jakarta. Referensi kepustakaan diperkenankan dicatat, tetapi pengutipan atau peringkasan hanya dapat dilakukan seizin pengarang dan harus disertai dengan kebiasaan ilmiah untuk menyebutkan sumbernya.

Memperbanyak atau menerbitkan sebagian atau seluruh tesis/disertasi haruslah seizin direktur program pascasarjana, Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an Jakarta.

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA

Transliterasi yang dipakai dalam Tesis ini adalah pedoman Transliterasi Arab-Indonesia berdasarkan Surat Keputusan bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia tanggal 22 Januari 1988

Arab	Latin	Arab	Latin	Arab	Latin
ا	`	ز	Z	ق	Q
ب	b	س	S	ك	K
ت	t	ش	Sy	ل	L
ث	ts	ص	Sh	م	M
ج	j	ض	Dh	ن	N
ح	<u>h</u>	ط	Th	و	W
خ	kh	ظ	Zh	هـ	H
د	d	ع	‘	ء	La
ذ	dz	غ	G	ي	Y
ر	r	ف	F	-	-

Catatan :

- a. Konsonan yang ber-*syaddah* ditulis dengan rangkap, misalnya: رَبٌّ ditulis *rabba*
- b. Vokal panjang (*mad*); *fathah* (baris di atas) ditulis *â* atau *Â*, *kasrah* (baris di bawah) ditulis *î* atau *Î*, serta *dhammah* (baris depan) ditulis dengan *au* atau *û* atau *Û*, misalnya: القارعة ditulis *al-qâri'ah*, المساكين ditulis *al-masâkîn*, المفلحون ditulis *al-muflihûn*.
- c. Kata sandang *alif + lam* (ال) apabila diikuti oleh huruf *qamariyah* ditulis *al*, misalnya: الكافرون ditulis *al-kâfirûn*. Sedangkan, bila diikuti oleh huruf *syamsiyah*, huruf *lam* diganti dengan huruf yang mengikutinya, misalnya: الرجال ditulis *ar-rijâl*.

- d. Ta' *marbûtah* (ة), apabila terletak di akhir kalimat, ditulis dengan *h*, misalnya: البقرة ditulis *al-Baqarah*. Bila di tengah kalimat ditulis dengan *t*, misalnya; زكاة المال *Zakât al-mâl*, atau ditulis سورة النساء *sûrat an-Nisâ*. Penulisan kata dalam kalimat dilakukan menurut tulisannya, misalnya: وهو خير الرازقين ditulis *wa huwa khair ar-Râziqîn*.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, ma'unah dan hidayah-NYA kepada hamba dan keluarga, yang senantiasa memelihara dan memberikan kekuatan baik lahir maupun batin sehingga hamba dapat menyelesaikan tesis ini serta memberikan kemudahan melangkah menapaki jalan kehidupan hamba dan segenap keluarga, Maha Besar Allah, Maha ngasih lagi Maha Penyayang. Shalawat serta salam senantiasa mengalir deras ke hariba'an Nabi Muhammad SAW. beserta keluarga, para sahabat dan seluruh umatnya yang senantiasa mengikuti dan patuh dalam melaksanakan ajarannya.

Puji syukur yang tiada putus-putusnya kepada Allah Sebuah anugrah yang sangat berarti bagi hamba maupun keluarga besar karena Allah SWT telah berikan nikmat yang banyak dengan barokahNYA. sehingga hamba dapat menyelesaikan penulisan tesis yang diberi judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SD Islam Swasta, di Kecamatan Kebayoran Lama". Tesis ini, penulis buat untuk memenuhi salah satu persyaratan penyelesaian program studi Magister (S2 Pendidikan Studi Islam, konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al Qur'an (PTIQ) Jakarta).

Pada tesis ini, lebih menyoroti dan memberikan perhatian terhadap masalah kinerja guru dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah selaku

leader yang erat kaitannya dengan kesuksesan sebuah lembaga, cara-cara yang digunakan kepala sekolah untuk mempengaruhi bawahannya merupakan tonggak utama dalam mengubah perilaku SDM yang dalam hal ini adalah guru, yang nantinya bermuara pada pencapaian tujuan sekolah. Hal ini dilakukan karena masalah tersebut merupakan salah satu indikator dalam mewujudkan kualitas pendidikan. Rendahnya disiplin kerja guru yang menyebabkan rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia dapat dilihat hasil Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia dan berada pada posisi ke 69 dari 127 negara yang disurvei, menurut sumber data yang dikeluarkan UNESCO, tahun 2011.

Berdasarkan hal tersebut diatas, besar harapan penulis semoga hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada semua pihak yang membutuhkan serta memiliki kepedulian terhadap kualitas pendidikan Indonesia dalam rangka mewujudkan sumber daya manusia yang dapat bersaing level intrnasional. Segala upaya maksimal dan pemikiran penulis tercurahkan untuk menyusun tesis ini dengan sebaik-baiknya sehingga tesis ini dapat terwujud, tentunya penyusunan tesis ini pun tidak terlepas dari bantuan, bimbingan serta koreksi langsung dosen pembimbing Bapak Dr. Syamsul Bahri Tanrere M.Ed. dan Bapak Dr. H. Edy Junaedi S., M.Pd maupun berbagai pihak yang terkait secara langsung maupun tidak langsung namun demikian penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna sehingga isinya masih banyak kekurangan atau kekeliruan Oleh karenanya, kritik dan saran-saran untuk perbaikan demi penyempumaan tesis ini sangat dibutuhkan agar menjadi sebuah karya ilmiah yang layak dipublikasikan.

Pada kesempatan ini, dari lubuk hati penulis dengan penuh ketulusan, sepatutnya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak. terutama kepada Yth.:

1. Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, MA selaku Rektor PTIQ Jakarta
2. Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si selaku Direktur Pascasarjana PTIQ Jakarta
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I selaku Ketua Program Studi PTIQ Jakana
4. Segenap dosen serta seluruh staf Inmtut PT IQ Jakarta

Atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis dalam penyelesaian pendidikan dengan penuh kesabaran serta ketulusannya telah memberikan ilmu (knowledge transfer) maupun dukungannya sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

Dan ucapan terima kasih penulis haturkan kepada Kepala Sekolah SD Islam Harapan Ibu, Kepala Sekolah SD Islam Al Azhar 5, Kepala Sekolah SD Islam Al Furqon dan Kepala Sekolah SD Islam Al HAMBra, kecamatan Kebayoran Lama berikut segenap guru dan staf yang telah berkenan memberikan izin penelitian maupun data informasi yang diperlukan, melalui pengisian kuesioner (angket) guna mendukung di dalam penelitian ini sehingga selesai.

Kepada rekan-rekan mahasiswa program magister manajemen pendidikan Islam, fakultas pascasarjana yang selama masa perkuliahan telah bekerjasama dalam menyelesaikan tugas-tugas perkuliahan dengan penuh suka cita sehingga semua kenangan manis yang pernah dilakukan secara bersama-sama sulit untuk dilupakan dan terima kasih pula kepada rekan-rekan kantor maupun rekan seperjuangan yang telah mendoakan dan memberikan pengertian serta dukungan.

Kepada yang tercinta, ayahanda Abd. Rohman dan Muhlifah yang senantiasa mendedikasikan penulis untuk selalu belajar, belajar dan belajar serta Bapak mertua Zaini maupun ibu mertua Khaliyah yang senantiasa penulis cinta sayangi.

Secara khusus penulis ucapkan terima kasih dari lubuk hati terdalam dan tak tahingga kepada orang yang paling disayangi, dicintai, yang senantiasa menemani, memotivasi penulis dalam segala hal, Fitrotin Nikmah serta anak tercinta yang tersayang si mungil cantik Ainun Mahya yang selalu memberikan semangat.

Dan terima kasih kepada seluruh keluarga, teruntuk Abd. Wafi teruslah semangat belajar supaya membanggakan orang tua, serta paman, bibi, sepupu yang telah menginspirasi dan selalu mendorong penulis untuk pantang menyerah Ya Allah, Ya Rohman, Ya Rohim, limpahkanlah kasih sayang serta rahmat dan hidayahMu kepada mereka yang senantiasa mendoakan penulis. Amiin Ya Robbal 'Alamin.

## DAFTAR ISI

JUDUL .....	i
MOTTO .....	ii
ABSTRAK .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	vii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	viii
HALAMAN PERSETUJUAN KAPRODI .....	ix
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI .....	x
PEDOMAN PENGGUNAAN TESIS .....	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI .....	xii
KATA PENGANTAR .....	xiv
DAFTAR ISI .....	xvii
DAFTAR GAMBAR .....	xxi
DAFTAR TABEL .....	xxv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar belakang masalah .....	1
B. Identifikasi masalah .....	12
C. Pembatasan masalah .....	14
D. Perumusan masalah .....	14

E. Tujuan penelitian.....	15
F. Manfaat penelitian.....	16

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS  
PENELITIAN..... 18**

A. Tinjauan Pustaka .....	18
1. Kinerja guru.....	18
a. Kinerja dalam perspektif Islam.....	18
b. Pengertian kinerja guru.....	21
c. Pengukuran kinerja guru.....	25
d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.....	28
e. Indikator kinerja guru .....	30
2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah .....	30
a. Kepemimpinan dalam perspektif Islam .....	30
b. Pengertian kepemimpinan .....	34
c. Teori Kepemimpinan .....	39
d. Gaya Kepemimpinan .....	47
e. Pendekatan gaya Kepemimpinan Berdasarkan Teori Situasional.....	59
f. Indikator gaya kepemimpinan kepala sekolah.....	66
3. Disiplin kerja guru .....	66
a. Disiplin dalam perspektif Islam.....	66
b. Pengertian disiplin kerja .....	69
c. Tujuan pembinaan disiplin kerja guru .....	70
d. Jenis disiplin kerja .....	72
e. Pendekatan disiplin kerja.....	73
f. Pelaksanaan sanksi disiplin.....	74
g. Teknik-teknik pelaksanaan disiplin. ....	77
h. Indikator disiplin kerja guru .....	78
B. Kerangka berpikir.....	78
1. Asumsi Penelitian.....	79

2. Keterkaitan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru .....	79
3. Keterkaitan Disiplin Kerja Guru dengan Kinerja Guru.....	80
4. Keterkaitan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Disiplin Kerja Guru dengan Kinerja Guru .....	81
C. Hipotesis penelitian .....	83
D. Organilitas Penelitian .....	84
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>86</b>
A. Jenis dan metode penelitian .....	86
1. Jenis penelitian.....	86
2. Metode penelitian .....	87
B. Populasi dan sampel penelitian.....	90
1. Populasi.....	90
2. Sampel penelitian.....	90
3. Teknik pengambilan sampel .....	91
4. Ukuran sampel .....	92
C. Instrumen variabel .....	94
1. Devinisi konseptual .....	94
2. Devinisi operasional .....	95
D. Instrumen Penelitian .....	100
E. Uji coba instrumen.....	101
1. Uji validitas.....	102
2. Uji Reliabilitas .....	107
F. Teknik pengumpulan data Dan Analisis Data .....	109
1. Teknik pengumpulan data.....	109
2. Teknik analisis data .....	110
G. Teknik analisis .....	118
H. Langkah-langkah menggunakan Software SPSS statistik .....	119
1. Analisis Data deskriptif .....	119
2. Uji persyaratan analisis.....	120
3. Uji hipotesis .....	123
I. Hipotesis statistik.....	124

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	125
A. Deskripsi obyek penelitian.....	125
1. Gambaran umum SD Swasta se-Kecamatan Kebayoran Lama .....	125
2. Profil sekolah .....	129
3. Profil responden.....	131
B. Hasil analisis butir instrument .....	133
C. Hasil penelitian .....	178
1. Deskripsi data hasil penelitian .....	178
2. Pengujian persyaratan analisis.....	187
3. Uji homogenitas varian kelompok/uji asumsi Heterokedastisitas regresi .....	194
4. Pengujian hipotesis penelitian .....	198
D. Pembahasan hasil penelitian .....	207
E. Keterbatasan penelitian.....	211
BAB V PENUTUP.....	213
A. Kesimpulan .....	213
1. Secara umum .....	213
2. Secara khusus.....	214
B. Implikasi hasil penelitian .....	215
1. Upaya meningkatkan kinerja guru melalui gaya kepemimpinan kepala sekolah.....	215
2. Upaya meningkatkan kinerja guru melalui disiplin kerja Guru .....	215
C. Saran-saran.....	216

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Model Kerangka Pemikiran Korelasional

Gambar 3.1 Diagram Jalur

Gambar 4.1 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 1 Variabel Y

Gambar 4.2 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 2 Variabel Y

Gambar 4.3 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 3 Variabel Y

Gambar 4.4 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 4 Variabel Y

Gambar 4.5 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 5 Variabel Y

Gambar 4.6 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 6 Variabel Y

Gambar 4.7 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 7 Variabel Y

Gambar 4.8 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 8 Variabel Y

Gambar 4.9 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 9 Variabel Y

Gambar 4.10 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 10 Variabel Y

Gambar 4.11 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 11 Variabel Y

Gambar 4.12 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 12 Variabel Y

Gambar 4.13 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 13 Variabel Y

Gambar 4.14 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 14 Variabel Y

Gambar 4.15 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 15 Variabel Y

Gambar 4.16 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 16 Variabel Y

Gambar 4.17 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 17 Variabel Y

Gambar 4.18 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 18 Variabel Y

Gambar 4.19 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 19 Variabel Y

Gambar 4.20 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 20 Variabel Y

Gambar 4.21 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 21 Variabel Y

Gambar 4.22 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 22 Variabel Y

Gambar 4.23 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 23 Variabel Y  
Gambar 4.24 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 24 Variabel Y  
Gambar 4.25 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 25 Variabel Y  
Gambar 4.26 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 26 Variabel Y  
Gambar 4.27 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 27 Variabel Y  
Gambar 4.28 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 28 Variabel Y  
Gambar 4.29 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 29 Variabel Y  
Gambar 4.30 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 30 Variabel Y  
Gambar 4.31 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 1 Variabel X1  
Gambar 4.32 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 2 Variabel X1  
Gambar 4.33 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 3 Variabel X1  
Gambar 4.34 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 4 Variabel X1  
Gambar 4.35 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 5 Variabel X1  
Gambar 4.36 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 6 Variabel X1  
Gambar 4.37 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 7 Variabel X1  
Gambar 4.38 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 8 Variabel X1  
Gambar 4.39 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 9 Variabel X1  
Gambar 4.40 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 10 Variabel X1  
Gambar 4.41 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 11 Variabel X1  
Gambar 4.42 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 12 Variabel X1  
Gambar 4.43 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 13 Variabel X1  
Gambar 4.44 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 14 Variabel X1  
Gambar 4.45 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 15 Variabel X1  
Gambar 4.46 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 16 Variabel X1  
Gambar 4.47 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 17 Variabel X1  
Gambar 4.48 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 18 Variabel X1  
Gambar 4.49 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 19 Variabel X1  
Gambar 4.50 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 20 Variabel X1  
Gambar 4.51 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 21 Variabel X1  
Gambar 4.52 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 22 Variabel X1  
Gambar 4.53 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 23 Variabel X1

Gambar 4.54 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 24 Variabel X1  
Gambar 4.55 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 25 Variabel X1  
Gambar 4.56 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 26 Variabel X1  
Gambar 4.57 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 27 Variabel X1  
Gambar 4.58 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 28 Variabel X1  
Gambar 4.59 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 29 Variabel X1  
Gambar 4.60 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 30 Variabel X1  
Gambar 4.61 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 1 Variabel X2  
Gambar 4.62 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 2 Variabel X2  
Gambar 4.63 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 3 Variabel X2  
Gambar 4.64 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 4 Variabel X2  
Gambar 4.65 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 5 Variabel X2  
Gambar 4.66 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 6 Variabel X2  
Gambar 4.67 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 7 Variabel X2  
Gambar 4.68 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 8 Variabel X2  
Gambar 4.69 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 9 Variabel X2  
Gambar 4.70 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 10 Variabel X2  
Gambar 4.71 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 11 Variabel X2  
Gambar 4.72 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 12 Variabel X2  
Gambar 4.73 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 13 Variabel X2  
Gambar 4.74 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 14 Variabel X2  
Gambar 4.75 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 15 Variabel X2  
Gambar 4.76 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 16 Variabel X2  
Gambar 4.77 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 17 Variabel X2  
Gambar 4.78 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 18 Variabel X2  
Gambar 4.79 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 19 Variabel X2  
Gambar 4.80 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 20 Variabel X2  
Gambar 4.81 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 21 Variabel X2  
Gambar 4.82 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 22 Variabel X2  
Gambar 4.83 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 23 Variabel X2  
Gambar 4.84 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 24 Variabel X2

Gambar 4.85 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 25 Variabel X2  
Gambar 4.86 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 26 Variabel X2  
Gambar 4.87 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 27 Variabel X2  
Gambar 4.88 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 28 Variabel X2  
Gambar 4.89 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 29 Variabel X2  
Gambar 4.90 Grafik Lingkaran Analisis Butir Kuesioner No. 30 Variabel X2  
Gambar 4.91 Histogram Skor Kinerja Y  
Gambar 4.92 Histogram Skor Kinerja X1  
Gambar 4.93 Histogram Skor Kinerja X2  
Gambar 4.94 Heteroskedastisitas (Y-X<sub>1</sub>)  
Gambar 4.95 Heteroskedastisitas (Y-X<sub>2</sub>)  
Gambar 4.96 Heteroskedastisitas (Y-X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>)

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Perbedaan Penelitian Dengan Penelitian Sebelumnya.....	83
Tabel 3.1. Jadwal Kegiatan Penelitian .....	89
Tabel 3.2. Jumlah Dan Sebaran Populasi Penelitian.....	92
Tabel 3.3. Jumlah Dan Sebaran Sampel Populasi Penelitian.....	93
Tabel 3.4. Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	96
Tabel 3.5. Data Butir Setelah Diujicobakan.....	102
Tabel 3.6. Data Uji Validitas Item variabel Kinerja Guru (Y).....	104
Tabel 3.7. Data Uji Validitas Item Variabel Gaya Kepemimpina Kepala Sekolah (X1) .....	105
Tabel 3.8. Data Uji Validitas Item Variabel disiplin kerja guru (X2).....	106
Tabel 3.9. Rekapitulasi Hasil Uji Coba Item Pernyataan Instrumen .....	107
Tabel 3.10. Hasil Uji Reliabilitas .....	108
Tabel 4.1. Daftar Kepala Sekolah SD Islam Harapan Ibu, Sejak Didirikan Sampai Sekarang .....	127
Tabel 4.2. Jumlah Peserta Didik SD Islam Harapan Ibu.....	130
Tabel 4.3. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	131
Tabel 4.4. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	132
Tabel 4.5. Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	132
Tabel 4.6. Responden Berdasarkan Usia.....	133
Tabel 4.7. Data Deskriptif Variabel Kinerja Guru (Y) .....	179
Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru (Y).....	181
Tabel 4.9. Data Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) .....	182
Tabel 4.10. Distribusi Frekuensi Skor Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) .....	183

Tabel 4.11. Data Deskriptif Variabel Disiplin Kerja Guru ( $X_2$ ).....	185
Tabel 4.12. Distribusi Frekuensi Skor Disiplin Kerja Guru ( $X_2$ ) .....	186
Tabel 4.13. ANOVA ( $\hat{Y}$ atas $X_1$ ).....	188
Tabel 4.14. ANOVA ( $\hat{Y}$ atas $X_2$ ).....	189
Tabel 4.15. Rekapitulasi Hasil Uji Linieritas Persamaan Regresi $\hat{Y}$ atas $X_1$ dan $\hat{Y}$ atas $X_2$ .....	190
Tabel 4.16. Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas $X_1$ .....	191
Tabel 4.17. Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas $X_2$ .....	192
Tabel 4.18. Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas $X_1$ dan $X_2$ .....	193
Tabel 4.19. Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran.....	194
Tabel 4.20. Rekapitulasi Hasil Uji Homogenitas Varian Kelompok Atau Uji Heteroskedastisitas.....	198
Tabel 4.21. Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi) ( $\rho_{y_1}$ ).....	199
Tabel 4.22. Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi).....	200
Tabel 4.23. Arah Pengaruh (Koefisien Regresi) .....	201
Tabel 4.24. Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi) ( $\rho_{y_2}$ ).....	202
Tabel 4.25. Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi).....	202
Tabel 4.26. Arah Pengaruh (Koefisien Regresi) .....	203
Tabel 4.27. Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi) ( $\rho_{y_3}$ ).....	204
Tabel 4.28. Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi).....	205
Tabel 4.29. Arah Pengaruh (Koefisien Regresi) .....	206
Tabel 4.30. Rekapitulasi Hasil Uji Linieritas Persamaan Regresi $\hat{Y}$ atas $X_1$ dan $\hat{Y}$ atas $X_2$ .....	206

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam pengembangan dan kemajuan pendidikan, aktor utama sebagai agen perubahan terletak pada sumber daya manusia, semakin berkualitas sumberdaya manusianya maka semakin ada harapan besar bagi pendidikan untuk meraih kemajuan dan kesuksesan. Dalam hal ini guru adalah aktor utama yang harus senantiasa diperbaharui kemampuan dan keterampilannya dalam mendidik serta kemampuan lainnya. Sebagai seorang yang selalu berinteraksi dengan pendidikan, guru memegang posisi strategis dalam kemajuan pendidikan, serta sebagai tonggak utama dalam kesuksesan sebuah pendidikan.

Peranan guru di sini tidak hanya mengajar dan mentransfer ilmu, melainkan lebih dari itu, guru yang terampil adalah guru yang mampu mengimplementasikan fungsi manajemen dalam berbagai program dan kegiatan yang ada di kelas. Tidak hanya itu, mengajar bukan persoalan bercerita, belajar bukanlah konsekuensi otomatis dari penuangan informasi ke dalam benak siswa, belajar memerlukan keterlibatan mental dan kerja siswa sendiri. Oleh karena itu guru harus diperhatikan kinerjanya.

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, seorang guru dituntut untuk mampu mengadaptasikan dirinya supaya ilmu dan ketrampilan yang diberikan kepada siswa tidak ketinggalan oleh perkembangan ilmu itu sendiri. Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih.

Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa. Dalam melaksanakan tugasnya seorang guru bekerja sama dengan orang tua dan masyarakat.

Guru sebagai pendidik profesional memiliki tugas utama untuk mendidik, mengajar, melatih, serta mengarahkan peserta didik agar memiliki kesiapan dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat dengan bangsa lain. Oleh karena itu, kedudukan guru sebagai tenaga profesional sangat penting dalam terwujudnya visi dan misi, penyelenggaraan pembelajaran pada satuan pendidikan di mana ia melaksanakan tugasnya.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab di atas, maka guru dituntut memiliki kemampuan dan keterampilan tertentu. Kemampuan dan keterampilan tersebut sebagai bagian dari kompetensi profesionalisme guru. Oleh karena itu, kompetensi merupakan suatu kemampuan yang mutlak dimiliki oleh guru agar tugasnya sebagai guru (pendidik) dapat terlaksana dengan baik. Untuk menjadikan guru sebagai tenaga profesional maka perlu diadakan pembinaan secara terus menerus dan berkesinambungan melalui berbagai usaha di antaranya melalui kegiatan penataran, pelatihan maupun kesempatan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Namun perlu juga memperhatikan peningkatan profesionalitas guru dari aspek yang lain seperti peningkatan disiplin, pemberian motivasi, pemberian bimbingan melalui supervisi, pemberian insentif, gaji yang layak dengan keprofesionalannya sehingga memungkinkan kinerja guru diharapkan meningkat.

Peran serta guru dalam kaitan dengan mutu pendidikan sekurang-kurangnya dapat dilihat dari empat dimensi yaitu guru sebagai pribadi, guru sebagai unsur keluarga, guru sebagai unsur pendidikan, dan guru sebagai unsur masyarakat. Kinerja guru dalam kaitan dengan mutu pendidikan harus dimulai dengan dirinya sendiri. Sebagai pribadi, guru merupakan perwujudan diri

dengan seluruh keunikan karakteristik yang sesuai dengan posisinya sebagai pemangku profesi keguruan.

Akan tetapi melihat fakta di lapangan menunjukkan bahwa kinerja guru di Indonesia rata-rata masih rendah dan jauh ketinggalan dibandingkan negara-negara lain. Berbagai kritikan tajam yang berasal dari berbagai sudut pandang terus bergulir ditujukan kepada dunia pendidikan nasional dengan berbagai alasan dan kepentingan. Masih ada beberapa pihak yang melayangkan kritikan bahwa krisis nasional sekarang ini bersumber dari pendidikan dan lebih jauh ditujukan kepada kualitas dan kinerja guru. Pemerintah sedang berupaya keras meningkatkan kualitas guru, akan tetapi sekitar 2,9 juta guru yang mengikuti UKG pada tahun 2015 lalu hanya separuh yang mendapatkan nilai di bawah standar yaitu 5,5. Lebih mengejutkan lagi, nilai rata-rata hasil UKG di seluruh Indonesia berkisar 53,02. Hanya tujuh daerah yang memiliki nilai rata-rata di atas standar yakni Jawa Tengah dengan nilai rerata 61,52, DKI Jakarta 60,78, Jawa Timur 58,94, Bali 58,22, Bangka Belitung 56,94, dan Jawa Barat dengan nilai rerata 56,91 dan Kepulauan Riau dengan nilai rerata 56,57. Data di atas diumumkan pada awal Januari 2016 yang dapat disimpulkan bahwa masih banyak guru yang belum memenuhi standar kompetensi yang sudah ditetapkan<sup>1</sup>.

Di lain pihak, pada kenyataannya, guru juga belum memperoleh haknya untuk dapat mengajar secara profesional dan efektif, hal ini tercermin dari kondisi saat ini yang mencakup jumlah yang kurang sehingga harus bekerja melebihi lingkup tugasnya, mutu yang belum sesuai dengan tuntutan, distribusi yang kurang merata, kesejahteraan yang amat tidak menunjang, dan manajemen yang tidak kondusif. Semua itu merupakan cerminan adanya pelanggaran hak asasi guru. Hak asasi guru, proteksi dari pemerintah dan masyarakat melalui perundang-undangan yang mengatur pendidikan antara lain Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, dan Undang-undang

---

<sup>1</sup> Sumber info dari [www.sekolahdasar.net](http://www.sekolahdasar.net) dan [www.okezone.com](http://www.okezone.com). Diakses pada 11 Oktober 2016

nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen harus segera diimplementasikan pada tatanan Operasional dan manajerial di tingkat nasional, regional, institusional, sampai tingkat instruksional.

Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, guru masih berada dalam pengelolaan yang lebih bersifat birokratis-administratif yang kurang berlandaskan paradigma pendidikan. Dari aspek unsur dan prosesnya, masih dirasakan terdapat kekurang-terpaduan antara sistem pendidikan, rekrutmen, pengangkatan, penempatan, supervisi, dan pembinaan guru. Masih dirasakan belum terdapat keseimbangan dan kesinambungan antara kebutuhan dan pengadaan guru.

Hanya guru yang berkualitas yang akan mengantarkan anak didiknya menuju gerbang kesuksesan. Terlebih lagi ditengah lintasan zaman dengan teknologi yang semakin canggih dan segala perubahan serta pergeseran nilai, sehingga potret pendidikan masa depan tercermin dari potret guru yang berkualitas dan gerak maju pendidikan berbanding lurus dengan citra para guru di tengah masyarakat.

Strategi yang paling menjanjikan untuk perbaikan sekolah yang substantif dan bertahan lama adalah dengan mengembangkan kemampuan para personal sekolah supaya berfungsi sebagai komunitas pembelajaran profesional, dan bagian terpenting dari lembaga sekolah adalah para guru yang punya kemampuan mengelola pembelajaran yang baik. Peningkatan mutu pendidikan ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Guru menjadi salah satu komponen penting dalam proses belajar mengajar yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial.

Kompetensi guru merupakan seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerja tepat dan efektif. Guru yang profesional adalah guru yang memiliki kemampuan dan keahlian

khusus dalam bidang keguruan, sehingga mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam sebuah pendidikan yang bermutu untuk menuju masyarakat yang berpengetahuan. Faktor-faktor itu antara lain, guru, peserta didik, sarana prasarana, lingkungan pendidikan dan kurikulum. Kelima faktor tersebut memegang peranan dan wewenang masing-masing yang saling mendukung.

Undang-undang Sisdiknas tahun 2003 sepenuhnya masih belum diimplementasikan pada tatanan operasional dan manajerial di tingkat nasional, regional, institusional, sampai tingkat instruksional. Di dalam Bab XI tentang pendidik dan tenaga kependidikan pasal 39 dan 40, menyebutkan bahwa (1) Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan; (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Pada pasal 40 menyebutkan bahwa (1) Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh: (a) penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai; (b) penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; (c) pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas; (d) perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual; dan (e) kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas. (2) Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban: (a) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; (b) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan

mutu pendidikan; dan (c) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya<sup>2</sup>.

Terkait dengan UU Sisdiknas 2003 dan hasil UKG tahun 2016 di atas, terlihat adanya kesenjangan antara rendahnya kualitas tenaga kependidikan dengan standar UU pemerintah yang dicanangkan untuk menyelenggarakan pendidikan di Indonesia. Dalam upaya mengembalikan peran strategis peningkatan mutu guru oleh semua pihak, perlu dilakukan identifikasi faktor dan solusi terhadap permasalahan mutu guru. Terdapat banyak faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru secara profesional, baik faktor dari dalam diri guru itu sendiri maupun dari luar dirinya seperti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan penerapan disiplin kerja guru yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru, selain melalui pelaksanaan pengembangan dengan pendidikan dan pelatihan secara berkesinambungan. Mengingat peran guru yang besar dalam proses pendidikan, kepala sekolah sebagai atasan langsung dituntut mampu mempengaruhi dan membimbing bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Seiring dengan hal itu, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu : a) Kepemimpinan kepala, b) iklim sekolah, c) harapan-harapan, dan d) kepercayaan personalia sekolah. Dengan demikian nampaklah bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidikan dan non kependidikan yang tersedia di sekolah.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja. Kepala sekolah bertanggungjawab atas Penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Kepemimpinan berfungsi untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian

---

<sup>2</sup> Kemendiknas, Undang-undang Sisdiknas tahun 2003, Bab XI pasal 39 dan 40

satu tujuan tertentu. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Dalam perannya sebagai pemimpin, kepala sekolah diharapkan mampu menciptakan sistem yang otomatis mendorong kinerja guru menentukan arah, menangani perubahan secara benar, dan menjadi katalisator yang mampu mewarnai sikap dan perilaku bawahannya. Kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya.

Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak semakin maju, sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya.

Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah sekolah. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat menggerakkan, memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga dan menghasilkan *output* yang berkualitas. Dalam konteks ini kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya dapat menggerakkan orang lain, baik bawahan atau kolega, sehingga dengan sadar secara bersama-sama bersedia berperilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru juga dipengaruhi oleh disiplin kerja guru. Menciptakan sistem yang mampu

mendorong kinerja guru merupakan tugas penting kepala sekolah dalam pengembangan dan perbaikan kualitas sekolah baik secara proses maupun hasil akhir. Dalam pelaksanaannya penerapan disiplin kerja guru yang dilakukan kepala sekolah meliputi menciptakan sistem, pelaksanaan dan pemberian umpan balik terhadap kedisiplinan yang dilakukan guru. Secara umum disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan disiplin kerja, atau lebih tepatnya disiplin kerja pegawai dapat dikatakan ketaatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi di mana dia bekerja. Pernyataan di atas menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai dan karyawan tidak terlepas dari yang mempunyai otoritas dalam sebuah lembaga atau perusahaan. Dalam sebuah lembaga sekolah yang mempunyai otoritas memanej sekolah adalah kepala sekolah.

Disiplin kerja guru adalah suatu keadaan tertib dan teratur yang dimiliki guru dalam bekerja di sekolah, tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan baik secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap diri sendiri, teman sejawat dan terhadap sekolah secara keseluruhan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan adalah 1) Kesedian pegawai 2) Kompensasi /gaji yang diterima oleh pegawai 3) Hubungan antara pegawai 4) Peraturan Undang-undang 5) Keteladanan seorang pegawai. Peran kepala sekolah sangatlah penting, terkait dengan menciptakan sistem yang mampu mewujudkan disiplin kerja.

Menerapkan kedisiplinan merupakan salah satu cara pembinaan guru, yang memiliki posisi yang strategis bagi upaya peningkatan kinerja guru. Karena itu berbagai upaya peningkatan dan penyempurnaan kurikulum yang berkaitan dengan supervisi dilakukan oleh pemerintah. Upaya-upaya itu antara lain: (1) penyempurnaan dan perbaikan iklim organisasi, (2) pembinaan dan pengarahan serta sosialisasi tentang aturan dan kebijakan sekolah (3) penambahan sarana dan sistem sekolah. Melalui berbagai upaya ini diharapkan disiplin kerja guru di sekolah terutama sekolah dasar dapat dilaksanakan secara profesional dan mengarah kepada sasaran yang tepat yaitu membina kinerja,

kepribadian, aspek kepribadian, lingkungan kerja, serta rasa tanggungjawab guru.

Sebagai leader, kepala sekolah diharapkan mampu bertindak sebagai konsultan, sebagai fasilitator yang memahami kebutuhan dari guru dan juga mampu memberi alternatif pemecahannya. Disamping itu, kepala sekolah juga diharapkan dapat memotivasi guru-guru agar lebih kreatif dan inovatif. Dalam kerangka Pembinaan kompetensi guru melalui pelatihan-pelatihan perlu dicermati bahwa kegiatan tersebut bukan hanya memfokuskan pada peningkatan pengetahuan dan ketrampilan mengelola pembelajaran, tetapi juga mendorong pengembangan motivasi untuk lebih disiplin dalam bekerja sehingga meningkatkan kualitas kerjanya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin diharapkan mempunyai integritas yang tinggi dan memiliki cara jitu mempengaruhi bawahannya sehingga mampu mencapai tujuan bersama. Karena itu untuk mendapatkan kepala sekolah yang berkualitas dapat diambil dari guru yang bermutu, yaitu yang mempunyai kompetensi dan berpengalaman sebagai guru (*direct experimental learning*). Pengalaman mengajar di sekolah saja tidaklah cukup untuk dapat menjadi kepala sekolah yang berkualitas, melainkan perlu adanya persiapan melalui pelatihan kepala sekolah.

Ada hubungan substantif antara cara memimpin dan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja sebagai proses menuju hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Kesiapan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tentang pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh guru sesuai dengan perannya dalam organisasi/instansi. Kinerja guru merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat keberhasilan organisasi adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan guru dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja guru atau dengan kata lain, kinerja merupakan *performance* yang dapat diamati dan diukur.

Berdasarkan penelitian pendahuluan dan wawancara dengan kepala sekolah dan beberapa bagian SDM dan Kepala Sekolah di Sekolah-Sekolah Islam Swasta sekecamatan Kebayoran Lama, diketahui bahwa kinerja guru di beberapa Sekolah Islam Swasta sekecamatan Kebayoran Lama secara umum sudah baik. Ada beberapa guru yang memiliki kinerja baik dan prestasi membanggakan. Ketaatan guru dalam bekerja juga sudah cukup baik. Hal tersebut ditunjang oleh tata tertib sekolah dimana guru wajib melakukan *finger print* pada pagi hari sebelum bekerja dan sore hari setelah proses belajar mengajar selesai. Dengan demikian kedisiplinan guru dalam bekerja dapat terpantau.

Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah secara umum juga sudah cukup baik, dimana kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang terbuka dan mengedapankan pada profesionalisme yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Hal tersebut ditunjukkan dengan pengembangan program sekolah dan penambahan fasilitas atau media kinerja agar proses kinerja berjalan lebih efektif serta proses monitoring dan evaluasi. Salah satu pimpinan sekolah sekecamatan Kebayoran Lama melaksanakan kepemimpinan dengan disiplin yang tinggi. Namun bagi sebagian besar guru dan karyawan, tata tertib yang diterapkan menjadi beban tersendiri dalam bekerja. Dalam dimensi hubungan yang perlu ditingkatkan adalah interaksi antara guru dengan kepala sekolah. Interaksi dari atas ke bawah kebanyakan sebagian besar masih bersifat instruksi. Sedangkan interaksi dari bawah ke

atas, guru hanya menyampaikan laporan kinerja guru maupun hasil kerja dari tugas-tugas lain yang dibebankan kepadanya.

Di sisi lain, peran pemberdayaan potensi dan kepribadian guru dalam menjalankan tugas-tugas oleh kepala sekolah harus senantiasa tercipta, karena hal itu dapat berpengaruh pada kondisi mental dan kinerja guru. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah penerapan disiplin kerja guru secara intensif. Kondisi obyektifnya menunjukkan bahwa terjadinya kejenuhan, ketidak efektifan dalam bekerja, pembelajaran yang tidak efektif, keacuhan dan kebosanan dalam menjalankan tugas-tugasnya oleh guru salah satu penyebabnya adalah lemahnya pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap guru.

Keinginan untuk memperbaiki kualitas kedisiplinan guru adalah cerminan yang paling sederhana dari kinerja positif dari kepala sekolah. Melalui proses gaya kepemimpinan dan disiplin kerja yang dilakukan kepala sekolah akan memberikan penguatan dan peningkatan kinerja guru dan pada gilirannya akan mengarahkan guru untuk menampakkan suatu tingkah laku yang diharapkan dalam bekerja serta dapat meningkatkan efektifitas kinerja guru di lingkungan sekolah-sekolah Islam swasta sekecamatan Kebayoran Lama.

Guru dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan kinerja guru dapat diukur melalui kepuasan konsumen dalam hal ini orang tua siswa dan siswa, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target akademik dan non akademik yang optimal. Kinerja guru sekolah-sekolah Islam swasta sekecamatan Kebayoran Lama juga dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya dan itu semua berhubungan linear dan berhubungan positif bagi keberhasilan suatu sekolah.

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja guru, diantaranya adalah menurunnya keinginan guru untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati

peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, rekan kerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja guru dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru.

Dalam penelitian ini penulis tidak membahas gaya kepemimpinan kepala sekolah secara umum, walaupun di dalam judul tesis tertulis gaya kepemimpinan kepala sekolah, akan tetapi lebih terfokus pada gaya kepemimpinan situasional, supaya pembahasan tidak membias. Keterangan tentang gaya kepemimpinan dalam tesis ini sebagai penyempurna pembahasan dan pendukung teori supaya menjadi bahan perbandingan dan pertimbangan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan penelitian mengenai *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di SD Islam Swasta Se-Kecamatan Kebayoran Lama Jakarta Selatan.*

## **B. Identifikasi Masalah**

Bertolak dari uraian di atas maka penelitian ini akan membahas masalah Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Guru terhadap Kinerja Guru, Studi Pada Bagian Sumber Daya Manusia Sekolah Islam Swasta Se-kecamatan Kebayoran Lama.

Dari uraian di latar belakang telah dipaparkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Di antara faktor-faktor itu adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah, hasil, pengalaman, iklim organisasi dan kedisiplinan. Adapun berbagai hal yang terkait dengan pengaruh ini, dapat diidentifikasi berbagai masalah sebagai berikut :

1. Sebagian guru Sekolah Islam Swasta masih ada yang belum maksimal melaksanakan tugas dari atasan, sehingga masih belum mampu memberdayakan

Potensi diri yang dimilikinya. Padahal setiap orang memiliki ragam potensi yang harus diberdayakan untuk mencapai pengembangan diri dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

2. Masih terdapat pada sebagian guru yang belum mampu berkerjasama dengan pimpinan sekolah secara positif dalam pelaksanaan tugas pengajaran di Sekolah Islam Swasta.
3. Belum diketahui secara menyeluruh dan utuh faktor-faktor pendorong dalam menciptakan keberhasilan kepemimpinan sekolah dan kedisiplinan bagi guru dalam proses kinerja.
4. Sebagian guru Sekolah Dasar Islam Swasta masih ada yang belum mampu memberdayakan dan mengembangkan fungsi kepemimpinan baik secara internal maupun eksternal.
5. Berdasarkan pengamatan awal, diketahui bahwa kepala sekolah dalam perannya di Sekolah Dasar Islam Swasta dalam memberdayakan fungsi kepemimpinan sekolah dan kedisiplinan belum berjalan secara optimal.
6. Pelaksanaan pengajaran lebih difokuskan pada pencapaian prestasi yang masih bersifat kuantitatif, belum memberdayakan hasil kerja secara kualitatif yang utuh.
7. Keberadaan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kedisiplinan guru dapat berpengaruh pada pencapaian kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Swasta

### **C. Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah dilakukan agar penelitian lebih terarah, terfokus, dan tidak menyimpang dari sasaran pokok penelitian. Oleh karena itu, penulis memfokuskan kepada pembahasan atas masalah-masalah pokok yang dibatasi dalam konteks permasalahan yang terdiri dari :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Swasta.

2. Pengaruh disiplin kerja guru terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Swasta.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Swasta.

#### **D. Perumusan Masalah**

Dalam penelitian ini penulis akan meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikatnya.

Adapun perumusan masalah merupakan langkah yang paling penting dalam penelitian ilmiah. Perumusan masalah berguna untuk mengatasi kerancuan dalam pelaksanaan penelitian. Berdasarkan masalah yang dijadikan fokus penelitian, masalah pokok penelitian tersebut dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Swasta?
2. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Swasta?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Swasta?
4. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Swasta?
5. Seberapa besar pengaruh disiplin kerja terhadap terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Swasta?
6. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Swasta?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan adalah maksud seseorang untuk melakukan suatu tindakan sehingga mendapatkan hasil. Adapun tujuan penulis mengadakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada Sekolah Dasar Islam Swasta.
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja guru terhadap kinerja guru pada Sekolah Dasar Islam Swasta.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja terhadap kinerja guru pada Sekolah Dasar Islam Swasta.
4. Untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada Sekolah Dasar Islam Swasta.
5. Untuk menjelaskan pengaruh disiplin kerja guru terhadap kinerja guru pada Sekolah Dasar Islam Swasta.
6. Untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja terhadap kinerja guru pada Sekolah Dasar Islam Swasta.
7. Untuk menguji teori tentang kinerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru.
8. Untuk memperoleh gambaran kinerja guru pada Sekolah Dasar Islam Swasta
9. Untuk memperoleh pengetahuan bagaimana implikasi dari pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Kegunaan penelitian terdiri dari kegunaan teoritis yang berdasarkan pertimbangan kontekstual dan konseptual dan manfaat praktis digunakan untuk perbaikan bagi sekolah yang bersangkutan. Kegunaan penelitian dijelaskan sebagai berikut:

## **1. Manfaat Teoritis**

Masalah pengembangan kualitas kinerja guru adalah bagian penting dalam pencapaian tujuan dan target sekolah. Sebagian besar masalah yang dominan dalam manajemen organisasi adalah peningkatan kinerja guru secara utuh yakni meliputi proses dan hasil kerja guru dalam pencapaian target sekolah. Oleh karena itu, diperlukan pengkajian dan penelitian yang terkait dengan masalah-masalah tersebut. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan studi lanjutan yang relevan dan bahan kajian ke arah pengembangan konsep-konsep pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi sekolah. Pembahasan tentang pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari program sekolah. Oleh karena itu perlu dilakukan pengkajian secara lebih lanjut dan komprehensif terhadap masalah tersebut.

## **2. Manfaat Praktis**

Manfaat penelitian secara praktis diharapkan dapat memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Masukan bagi yayasan dan sekolah yang terkait untuk dijadikan pertimbangan secara kontekstual dan konseptual Operasional dalam merumuskan Pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia (guru).
- b. Masukan bagi kepala sekolah dalam pelaksanaan pembinaan dan pengembangan potensi guru secara berkesinambungan.
- c. Bagi penulis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai temuan awal untuk melakukan penelitian lanjut tentang model pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia (guru) di sekolah.
- d. Masukan bagi alumni sekolah terkait sebagai pembelajaran untuk lebih meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan.
- e. Masukan bagi praktisi pendidikan untuk senantiasa meningkatkan mendidikan dan sebagai acuan supaya lebih berkembang

- f. Bagi kampus, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dan tambahan khazanah agar menjadi rujukan penelitian dan supaya lebih bermanfaat bagi adik kelas

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR**  
**DAN HIPOTEIS PENELITIAN**

**A. Tinjauan Pustaka**

Bagian dari penelitian yang menjadi pijakan dan dasar memperkuat variabel penelitian adalah kajian teori. Lazimnya sebuah penelitian kajian teori disusun berdasarkan sistematika logis untuk mendapatkan sintesa, kerangka konseptual dan kerangka berpikir ilmiah. Kajian teori dalam penelitian ini meliputi kinerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru.

**C. Kinerja Guru**

**a. Kinerja Dalam Perspektif Islam**

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber unggulan kompetitif dan elemen kunci yang paling penting untuk meraih kesuksesan dalam bersaing untuk mencapai tujuan. Oleh Karena itu pengelolaan sumber daya manusia bagi organisasi hal yang penting untuk pelayanan masyarakat. Sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen. Dalam dunia kerja, kinerja merupakan tolok ukur kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Kinerja seorang karyawan dikatakan baik jika karyawan

tersebut memberikan hasil kerja maksimal sesuai standar yang telah ditetapkan atau standar yang telah disepakati bersama.

Langkah awal terbaik yang sebaiknya dilakukan oleh karyawan, baik sebagai pekerja, pebisnis, maupun sebagai pribadi, adalah melakukan penilaian terhadap diri sendiri (*self-assesment*). Mengap harus melakukan penilaian kinerja diri, baik sebagai hamba maupun sebagai pekerja. Di dalam Al-Qur'an Allah berfirman:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”*

Islam sebagai agama universal, yang konten ajarannya tidak pernah lekang oleh waktu, atau lapuk oleh zaman, dengan basisnya Al-Quran, Islam sudah mengajarkan kepada umatnya bahwa kinerja harus benar-benar berkualitas. Bahkan di ayat yang lain Al-Qur'an menyatakan bahwa Allah SWT. senantiasa bersama orang-orang yang menyempurnakkan pekerjaannya dan bersikap profesional.

إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ ﴿١٢٨﴾

*Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang bertakwa dan orang-orang yang berbuat kebaikan.*

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi, sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi ini diantaranya ialah: kinerja pegawai, kualitas kinerja pegawai, dan motivasi kerja,

menurut Suyadi Prawiro Sentono, kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pengertian kinerja pegawai (prestasi) adalah hasil kinerja guru secara kualitas, kuantitas, yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya<sup>3</sup>. Sedangkan dalam bukunya Agus Dharma adalah menetapkan cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan, banyak cara pengukuran yang dapat digunakan dengan cara pengukuran kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu<sup>4</sup>.

Menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya<sup>5</sup>. Jadi arti *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Di dalam Al-Qur'an kinerja merupakan setiap amal perbuatan manusia yang nantinya akan dipertanggungjawabkan di akhirat:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٦﴾

*Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.*

<sup>3</sup> Martoyo, *Pendekatan Manusiawi Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Jakarta: Gunung Agung, 2000, hal. 66.

<sup>4</sup> Fuad Mas'ud, *Pengukuran Indikator Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Binarupa aksara, 2004, hal. 25.

<sup>5</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2009, hal. 67.

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjaannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

### **b. Pengertian Kinerja Guru**

Guru adalah Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.<sup>6</sup> Rincian guru diatur dalam pasal-pasal Sisdiknas no. 20 Tahun 2003, sebagai berikut:

Pasal 40, hak guru adalah :

- 1) Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh:
  - a) penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai;
  - b) penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
  - c) pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas;
  - d) perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual; dan
  - e) kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

---

<sup>6</sup> Sisdiknas NO. 20 tahun 2003, Bab XI: Pendidik dan Tenaga Kependidikan, pasal 39.

2) Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban:

- a) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis;
- b) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan
- c) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Pasal 41, pemerataan pendidikan dan guru adalah:

- 1) Pendidik dan tenaga kependidikan dapat bekerja secara lintas daerah.
- 2) Pengangkatan, penempatan, dan penyebaran pendidik dan tenaga kependidikan diatur oleh lembaga yang mengangkatnya berdasarkan kebutuhan satuan pendidikan formal.
- 3) Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib memfasilitasi satuan pendidikan dengan pendidik dan tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu.
- 4) Ketentuan mengenai pendidik dan tenaga kependidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 42, kualifikasi guru adalah:

- 1) Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- 2) Pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.

- 3) Ketentuan mengenai kualifikasi pendidik sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah. Guru menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan siswa. Guru sangat berperan dalam meningkatkan proses belajar mengajar, maka dari itu seorang guru dituntut untuk memiliki berbagai kompetensi dasar dalam proses belajar mengajar.

Dalam kaitannya dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, maka dikemukakan tugas keprofesionalan guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) tentang guru dan dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Kinerja yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka, baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

Pendapat hampir senada dikemukakan oleh Joni yang dikutip oleh Arikunto menjelaskan bahwa ada tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh guru, yaitu: 1) kompetensi profesional; 2) kompetensi personal; dan 3) kompetensi sosial<sup>7</sup>. Kompetensi profesional, artinya guru harus memiliki pengetahuan yang luas serta dalam tentang bidang studi yang akan diajarkan serta penguasaan metodologis dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoritik, mampu memilih metode yang tepat serta mampu

---

<sup>7</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktek* Edisi Revisi V., Jakarta: Rineka Cipta Bandung, 2003, hal. 69

menggunakannya dalam proses belajar mengajar. Kompetensi personal, artinya guru harus memiliki sikap kepribadian yang mantap, patut diteladani sehingga menjadi sumber identifikasi baik peserta didik maupun masyarakat pada umumnya. Kompetensi sosial artinya guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi sosial dengan murid-muridnya maupun dengan teman sesama guru, kepala sekolah, pegawai tata usaha, dan anggota masyarakat di lingkungannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, kinerja guru dalam penelitian ini dimaknai sebagai kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pada kompetensi profesional dalam proses belajar mengajar, kompetensi pribadi dalam proses belajar mengajar, dan kompetensi sosial dalam proses belajar mengajar.

Indikator kompetensi profesional dalam proses belajar mengajar adalah 1) penguasaan materi pelajaran yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan dan konsep-konsep keilmuan dari bahan yang diajarkan itu; 2) kemampuan mengelola program belajar mengajar; 3) kemampuan mengelola kelas; 4) kemampuan mengelola dan menggunakan media/sumber belajar; dan 5) kemampuan menilai prestasi belajar.

Indikator kompetensi pribadi dalam belajar mengajar meliputi : 1) kemantapan dan integritas pribadi; 2) kepekaan terhadap perubahan dan pembaharuan; 3) berpikir alternatif; 4) adil, jujur dan objektif; 5) berdisiplin dalam melaksanakan tugas; 6) berusaha memperoleh hasil kerja yang sebaik-baiknya; 7) simpatik dan menarik, luwes, bijaksana, dan sederhana dalam bertindak; 8) kreatif; 9) berwibawa.

Indikator kompetensi sosial dalam proses belajar mengajar meliputi; 1) terampil berkomunikasi dengan siswa; 2) bersikap simpatik; 3) dapat bekerja sama dengan komite sekolah; 4) dapat bergaul dengan kawan sekerja dan mitra pendidikan.

### **c. Pengukuran kinerja guru**

Pengukuran kinerja guru adalah proses mengevaluasi atau menilai prestasi kerja guru dalam melakukan evaluasi atau penilaian kerja, banyak

hal yang harus diperhatikan, yaitu apa tujuan dari evaluasi yang akan dilaksanakan, kriteria apa yang sesuai dan valid untuk mengukur hal tersebut, siapa yang akan melakukan evaluasi, dan bagaimana mengevaluasi kinerja. Menurut Soeprihanto tujuan pengukuran kinerja, antara lain "...sebagai tolak ukur untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan individu, sehingga dapat menunjang perkembangan karir atau memacu motivasi kerja". Tujuan penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Adapun tujuan penilaian menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Akadum adalah:

- 1) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
- 2) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
- 3) Mendistribusikan reward dari organisasi atau instansi yang berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil.
- 4) Mengadakan penelitian manajemen personalia<sup>8</sup>.

Cara menentukan kriteria yang paling populer menurut Robbins adalah:

- a) Hasil tugas individu, penentuan kriteria ini dipakai bila yang diukur adalah hasil akhir suatu pekerjaan. Dengan menggunakan ini dapat dinilai kuantitas produksi, bahan bangunan yang diakibatkan dan biaya per unit produksi.
- b) Perilaku (*behavior*), penentuan kriteria ini dipakai bila pengukuran kriteria hasil akhir tidak dapat dilakukan dengan baik. Jika staf dan individu yang tugas kerjanya merupakan bagian intristik dari suatu upaya kelompok, maka evaluasi kelompok lebih mudah untuk dievaluasi. Hasil pekerjaan dinilai menurut perilaku yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan tersebut.

---

<sup>8</sup> Santoso, *Metodologi Penelitian Non Parametrik*, Jakarta: Graha Ilmu, 2002, hal.78.

- c) Pembawaan (*traits*), penentuan kriteria ini berdasarkan pembawaan merupakan penentuan kriteria yang dianggap paling naif, karena sulit menghubungkan pembawaan dengan pekerjaan yang dilakukan. Ciri-ciri pembawaan seperti sikap yang baik, perhatian, keakraban dan lainnya, bahkan mungkin sama sekali tidak berhubungan dengan hasil pekerjaan.

Penilaian dapat dilakukan pihak dalam organisasi. Menurut Robbins penilai mencakup: 1) atasan dari pegawai yang dinilai, 2) rekan sekerja, 3) penilaian oleh diri sendiri, 4) sub ordinat dari pekerja, dan 5) penilaian oleh lembaga penilai.<sup>9</sup>

Sedangkan Agus Sudarma dalam bukunya Manajemen Supervisi mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan<sup>10</sup>.

Dalam kaitannya dengan profesi guru ada satu pedoman yang dapat dijadikan kriteria standar kinerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu deskripsi pekerjaan hendaknya diuraikan secara jelas

---

<sup>9</sup> Julian Sirait, *Pengukuran Kinerja Perusahaan*, Yogyakarta: BPFE-UGM, 2006, hal. 54.

<sup>10</sup> Agus Sudarma, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Andika, 2003, hal. 335.

sehingga setiap guru mengetahui tugas, tanggungjawab, dan standar prestasi yang harus dicapainya. Di lain pihak, pimpinan pun harus mengetahui apa yang dapat dijadikan kriteria dalam melakukan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja guru.

Ada berbagai metode penilaian kinerja karyawan namun tidak ada teknik yang sempurna, masing-masing mempunyai kebaikan dan kelemahan. Metode penilaian tradisional (berorientasi masa lalu) bertujuan mendapatkan obyektivitas penilaian yang lebih besar. Contohnya adalah rating scale, *check list*, metode peristiwa kritis, *field review method*, *test* dan observasi prestasi kerja serta metode evaluasi kelompok, penilaian profesi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa yang akan datang. Contohnya adalah metode penilaian diri sendiri, penilaian psikologis, dan pendekatan manajemen berdasarkan sasaran (*management objectivitas/mbo*).

Dalam penilain ini yang dimaksud dengan kinerja guru kemampuan guru dalam mengelola pekerjaan termasuk sumber daya pendukung dan lingkungannya kegiatan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya, sehingga tercapai tujuan pembelajaran. Kinerja guru merupakan hasil pengukuran oleh diri sendiri, Kepala Sekolah, siswa yang dapat memperhatikan perilaku atau tingkah laku kerja dan hasil pekerjaan. Pengukuran kinerja guru dengan menggunakan pendekatan proses yaitu dari perilaku (*behavior*) atau sikap kerja. Hasil pekerjaan dinilai menurut perilaku yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan tersebut. Penentuan kriteria berdasarkan perilaku (proses) ini dipakai bila pengukuran kriteria hasil akhir (output) sukar dilakukan dengan baik.

#### **d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Kinerja Guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, fasilitas kerja, guru, karyawan maupun anak didik. Menurut Pidana dalam Saerozi bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu: 1). Kepemimpinan kepala sekolah, 2).

Fasilitas kerja, 3). Harapan-harapan, dan 4) Kepercayaan personalia sekolah.

Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan fasilitas kerja akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Selain itu, tingkat kualitas kerja guru di sekolah memang banyak faktor yang mempengaruhi, baik faktor internal guru yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari guru seperti fasilitas sekolah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah, dan kondisi lingkungan lainnya. Tingkat kualitas kinerja guru ini selanjutnya akan turut menentukan kualitas lulusan yang dihasilkan serta pencapaian lulusan yang dihasilkan serta pencapaian keberhasilan sekolah secara keseluruhan.

Faktor-faktor penyebab rendahnya profesionalisme guru dalam pendidikan nasional kita memang tidak secerah di negara-negara maju. Baik institusi maupun isinya masih memerlukan perhatian ekstra pemerintah maupun masyarakat. Dalam pendidikan formal, selain ada kemajemukan peserta, institusi yang cukup mapan, dan kepercayaan masyarakat yang kuat, juga merupakan tempat bertemunya bibit-bibit unggul yang sedang tumbuh dan perlu penyemaian yang baik. Pekerjaan penyemaian yang baik itu adalah pekerjaan seorang guru. Jadi guru memiliki peran utama dalam sistem pendidikan nasional khususnya dan kehidupan kita umumnya.

Guru sangat mungkin dalam menjalankan profesinya bertentangan dengan hati nuraninya, karena ia paham bagaimana harus menjalankan profesinya namun karena tidak sesuai dengan kehendak pemberi petunjuk atau komando maka cara-cara para guru tidak dapat diwujudkan dalam tindakan nyata. Guru selalu diintervensi. Tidak adanya kemandirian atau otonomi itulah yang mematikan profesi guru dari sebagai pendidik menjadi pemberi instruksi atau penatar. Bahkan sebagai penatar pun guru tidak memiliki otonomi sama sekali. Selain itu, ruang gerak guru selalu dikontrol melalui keharusan membuat satuan pelajaran (SP). Padahal,

seorang guru yang telah memiliki pengalaman mengajar di atas lima tahun sebetulnya telah menemukan pola belajarnya sendiri.

Dengan dituntutnya guru setiap kali mengajar membuat SP maka waktu dan energi guru banyak terbuang. Waktu dan energi yang terbuang ini dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan dirinya. Akadum menyatakan dunia guru masih terselingkung dua masalah yang memiliki mutual korelasi yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak terutama pengambil kebijakan; 1) profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena rendah gajinya. Rendahnya gaji berimplikasi pada kinerjanya; 2) profesionalisme guru masih rendah.

Selain faktor di atas faktor lain yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru disebabkan oleh antara lain; 1) masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh banyak guru yang bekerja di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga waktu untuk membaca dan menulis untuk meningkatkan diri tidak ada; 2) belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju; 3) kemungkinan disebabkan oleh adanya perguruan tinggi swasta sebagai pencetak guru yang lulusannya asal jadi tanpa mempehitungkan outputnya kelak di lapangan sehingga menyebabkan banyak guru yang tidak patuh terhadap etika profesi keguruan; 4) kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri karena guru tidak dituntut untuk meneliti sebagaimana yang diberlakukan pada dosen di perguruan tinggi.

#### **e. Indikator Kinerja Guru**

Berdasarkan uraian di atas maka yang dimaksud dengan kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran sesuai standar yang telah ditentukan.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Julian Sirait, *Pengukuran Kinerja Perusahaan...* hal.54

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kinerja guru meliputi 1) Penyusunan Program Belajar, 2) Pelaksanaan Program Pembelajaran, 3) Pelaksanaan Evaluasi Pembelajaran, 4) Analisis Evaluasi, 5) Pelaksanaan Perbaikan dan Pengayaan, 6) Kemampuan, 7) Usaha Yang Dilakukan, 7) Dukungan Organisasi.

#### **D. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

##### **a. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam**

Kepemimpinan yang berkembang di masyarakat sejak dahulu kala hingga saat ini tidak dapat terjadi seketika, prosesnya panjang hingga dapat dipelajari sampai saat ini. Seseorang tanpa memiliki kemampuan dan kecakapan memimpin diri sendiri (*self leadership*), maka mustahil bisa memimpin suatu organisasi atau masyarakat dengan sukses. Kesuksesan seseorang tidak akan lengkap tanpa memiliki kompetensi memanaj kepribadiannya. Sebuah ungkapan mengatakan ,”anda tidak akan mampu memimpin orang lain jika anda tidak mampu memimpin diri sendiri”.<sup>12</sup>

Kata pemimpin mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan didepan. Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal untuk mencapai tujuan.<sup>13</sup>

Berapa banyak ciptaan Allah SWT. yang bertebaran di bumi dan di langit yang Allah SWT. ciptakan sedemikian rupa, namun hanya manusia yang menerima amanat yang demikian besar yaitu menjadi *khalifah, pengelola juga menjadi pemimpin di bumi.* secara individual juga komunal, manusia merupakan sosok yang diciptakan untuk mengabdikan kepada Allah, dengan menjadi hamba, karyawan atau anggota masyarakat,

---

<sup>12</sup>Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammad SA W The Super Leader Super Manager*, Jakarta: Tazkia Multimedia & ProLM Centre, 2007, hal. 195-211.

<sup>13</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonwia, 2004, hal. 104.

bersama mahluk-mahluk Tuhan yang lain. Manusia secara Individual, juga komunal, mempunyai potensi ganda yaitu menjadi pemimpin juga menjadi rakyat, ketua, manajer, karyawan, dan hamba.<sup>14</sup> Sebagaimana Allah telah tegaskan dalam QS Al-Baqarah/2 dibawah ini:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٢٠١﴾

*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi. " mereka berkata: 'Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?' " Tuhan berfirman: Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.*

Khalifah adalah pengganti Allah SWT untuk melaksanakan perintah-perintah-Nya terhadap umat manusia yang diberikan akal untuk berkreasi mengelola alam semesta.<sup>15</sup>

Tonggak utama dari kesuksesan sebuah lembaga atau organisasi lembaga adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan faktor manusiawi yang paling menentukan sukses tidaknya suatu lembaga atau organisasi lembaga pendidikan atau lembaga kenegaraan, sebab ia merupakan motor penggerak dan bertanggung jawab atas segala aktivitas dan fasilitas. Pemimpin dituntut mampu memberikan solusi atas tindakan-tindakan yang berdasarkan pada perkiraan-perkiraan yang akan atau telah dilaksanakan. Dibutuhkan kecakapan yang memadai untuk melihat kelemahan-kelemahan dan potensi-potensi negatif yang kemungkinan

<sup>14</sup> Mas'ud Said, *Kepemimpinan, Pengembangan Organisasi Team Building & inovatif*, Malang: UIN Press, 2007, hal. 243.

<sup>15</sup> Al-Maraghi, *Terjemah Tafsir Al-Maraghi*, diterjemahkan oleh K. Anshori Umar Sitanggal, dkk., dari judul Tafsir Al-Maraghi, Semarang: CV.Toha Putra Semarang, 1992, hal. 131.

muncul setiap saat serta bisa mencapai tujuan dan sasaran dalam waktu yang telah ditentukan. Pemimpin yang bermutu mampu melihat situasi dan kondisi lembaga yang dipimpinnya, sehingga kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan tepat dan proporsional. Masing-masing pemimpin memiliki karakter yang berbeda-beda, akan tetapi karakter yang sedemikian rupa itu tidak menjadi kendala ketika memimpin di sebuah organisasi manapun, manakala pemimpin bersikap terbuka, integritas tinggi serta jiwa pembelajarnya agresif. Sehingga dengan demikian bisa belajar dan melihat secara komprehensif. Memilih cara tepat dalam mempengaruhi bawahan adalah langkah awal yang sangat penting. Gaya kepemimpinan yang ideal mampu menggerakkan sumber-sumber, alat-alat dan manusia menuju tujuan organisasi dengan baik. Manusia yang berperilaku *rabbani* demikian pentingnya dimiliki seorang pemimpin, sebagaimana tersirat dalam QS. Al-Furqan/25: 63-73 berikut:

وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ  
الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا ﴿٦٣﴾

*Dan hamba-hamba Tuhan yang Maha Penyayang itu (ialah) orang-orang yang berjalan di atas bumi dengan rendah hati dan apabila orang-orang jahil menyapa mereka, mereka mengucapkan kata-kata (yang mengandung) keselamatan*

Selanjutnya setelah disebutkan di dalam QS. Al-baqarah ayat 30 bahwa diciptakannya manusia untuk menjadi khalifah dan juga sebagai hamba haruslah baik, sehingga mampu memimpin dengan sempurna di bumi. Sifat-sifat yang terkandung pada QS. Al-Furqan di atas haruslah dimiliki, seperti: rendah hati, tidak sombong, bersahaja, senantiasa mengingat Allah, beribadah, menjauhi maksiat, hemat, efisien, efektif, adil, tidak musyrik, senantiasa bertobat, jujur, tidak melakukan hal sia-sia, dan jika dibacakan ayat-ayat Allah tergerak hatinya. Mengingat khalifah atau pemimpin bumi tugasnya sangatlah berat maka sifat ideal di atas

menjadi keniscayaan. Jika gagal menjadi khalifah seperti yang diharapkan oleh Tuhan di bumi, ancamannya adalah Neraka. Selanjutnya pada akhir QS. Al-Furqan ayat 74 menerangkan bahwa karakter hamba ini senantiasa berdoa untuk dijadikan imam (pemimpin) bagi orang-orang yang bertaqwa.

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ  
وَأَجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴿٧٤﴾

*Dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan Kami, anugerahkanlah kepada Kami isteri-isteri Kami dan keturunan Kami sebagai penyenang hati (Kami), dan Jadikanlah Kami imam bagi orang-orang yang bertakwa.*

Dapat dikatakan bahwa prestasi kepemimpinan sebagian besar ditentukan oleh kualitas gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas untuk memimpin suatu organisasi.<sup>16</sup>

## **b. Pengertian Kepemimpinan**

Memimpin manusia tidaklah semudah membalikkan tangan, menjadi pemimpin itu tidak semudah yang dibayangkan. Menurut Haiman kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang memimpin, membimbing, mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain. Munson berpendapat kepemimpinan adalah sebagai kemampuan membantu orang lain memperoleh hasil maksimal dengan kerjasama yang besar. Kepemimpinan adalah kekuatan semangat atau moral yang kreatif dan terarah. Sedangkan menurut Edwin Locke, kepemimpinan adalah sebagai proses membujuk orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju sasaran bersama. Ary Ginanjar Agustian mengatakan pemimpin sejati adalah seorang yang selalu mencintai dan memberikan perhatian kepada orang lain, sehingga ia dicintai. Memiliki integritas yang kuat, sehingga ia dipercaya oleh pengikutnya (bawahannya). Selalu

<sup>16</sup> Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1982, hal. 36.

membimbing dan mengajari pengikutnya (bawahannya). Memiliki kepribadian yang kuat dan konsisten, dan yang terpenting adalah memimpin berlandaskan atas suara hati yang fitrah<sup>17</sup>. Dari definisi tersebut, bisa dikategorikan tiga elemen berikut:

- 1) Kepemimpinan merupakan suatu proses (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dengan relasi orang lain (para pengikut), jika tidak ada pengikut, maka kepemimpinan tidak akan ada. Tersirat dengan definisi ini adalah premis para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan relasi dengan para pengikut mereka.
- 2) Kepemimpinan merupakan suatu proses, agar bisa memimpin dan pemimpin harus bisa melakukan sesuatu, kepemimpinan merupakan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekedar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.
- 3) Kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman restrukturisasi organisasi dan mengomunikasikan sebuah visi.

Menjadi pemimpin umat memerlukan kecakapan dan keterampilan antara lain:

- 1) Karisma seperti: perilaku terpuji, jujur dan dapat dipercaya, memegang komitmen, memiliki prinsip hidup yang kuat, konsisten dengan ucapannya, dan memiliki ilmu agama yang memadai.

---

<sup>17</sup> Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spritual, ESQ*, Jakarta: Arga , 2005, hal. 114.

- 2) Memiliki keberanian : berani membela yang benar, berpegang teguh pada pendirian yang benar, tidak takut gagal, berani mengambil resiko, berani bertanggung jawab.
- 3) Mampu mempengaruhi orang lain: menjadikan orang lain merasa penting, membantu kesulitan orang lain, mengemukakan wawasan dengan cara pandang yang positif, tidak merendahkan orang lain, sikap sukarelawan, memiliki kelebihan atau keahlian.
- 4) Mampu membuat Strategi: menguasai medan, memiliki wawasan yang luas, berfikir cerdas, kreatif dan inovatif, mampu melihat masalah secara komprehensif, mampu menyusun skala prioritas, mampu memprediksi masa depan.
- 5) Memiliki moral yang tinggi: tidak mau menyakiti orang lain, mampu menghargai siapa saja, bersikap santun, tidak suka konflik, tidak mau memiliki yang bukan haknya, perkataannya terkendali, tindak-tanduknya senantiasa menjadi contoh dalam kehidupan.
- 6) Memiliki rasa humor: murah senyum, mampu memecahkan kebekuan suasana, mampu menciptakan kalimat yang menyenangkan, setiap masalah selalu dihadapi dengan ceria, mampu menempatkan rasa humor pada situasi yang tepat.
- 7) Menjadi mediator : berfikir secara positif, setiap ada masalah mampu berada ditengah, mampu mendudukkan masalah secara professional, mampu membedakan antara kepentingan pribadi dan kepentingan umum.
- 8) Mampu menjadi motivator : memiliki kepedulian terhadap orang lain, mampu menjadi pendengar yang baik, mengajak kepada kebaikan, mampu meyakinkan orang lain, berusaha untuk mengerti keinginan, mampu berdiri di muka, di tengah dan di belakang.
- 9) Mampu berpidato: mampu merangkai kata-kata, mampu menyederhanakan masalah, bicaranya menarik perhatian, penjelasannya sederhana dan mudah diterima dan ditangkap, mampu

menyentuh nurani, mengetahui selera pendengar, menguasai beberapa bahasa.

- 10) Mampu mengendalikan diri : menjadikan hati nurani sebagai pelita hidup, mampu membedakan antara yang hak dan yang bathil, mampu mengendalikan emosi, tidak serakah, tidak takabbur bertakwa kepada Allah sebagai hamba dan khalifah.<sup>18</sup>

Definisi kepemimpinan menurut beberapa ahli:

- 1) Menurut Imam Suprayogo, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan.<sup>19</sup>
- 2) Menurut Burhanuddin, kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan oleh seorang dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan individu-individu supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-unjuan organisasi.<sup>20</sup>
- 3) Menurut Veitzal Rivai, kepemimpinan adalah : meliputi proses mempengaruhi dan menentukan tujuan organisasi, memotifasi perilaku pengikut. untuk mencapai tujuan, dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.<sup>21</sup>
- 4) Menurut Gibson, (dalam Hadad Nawawi) kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotiasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan.<sup>22</sup>
- 5) Menurut Ibrahim Bafadal, kepemimpinan adalah Sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak dan menggerakkan serta menuntun orang lain dalam proses kerja agar berfikir, bersikap,

---

<sup>18</sup> Sujitno Irmin, *Abdul Rochim, Bekal Minimal Seorang Pemimpin*, Selaras, 2008, hal. 5.

<sup>19</sup> Imam Suprayogo, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: STAIN Press, hal. 160.

<sup>20</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kependidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994, hal. 63.

<sup>21</sup> Veitzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Riga Grafindo Persada, 2003, hal. 2.

<sup>22</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Dalam Mengaktifkan Organisasi*, Yogyakarta: Gajahmada University Pras, 2003, hal. 2.

bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>23</sup>

Kepemimpinan dibidang pendidikan juga memiliki pengertian bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan pengajaran ataupun pelatihan agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien yang pada gilirannya akan mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.<sup>24</sup> Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor pendukung keberhasilan sekolah berprestasi atau sukses adalah faktor kepemimpinan.<sup>25</sup>

Sedangkan kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>26</sup>

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah lembaga yang di dalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan

---

<sup>23</sup> Ibrahim Bafadhol, *Manajemen Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003, hal. 44.

<sup>24</sup> Sulistyorini, "Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru", dalam *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 03 No. 1 Tahun 2001, hal. 63.

<sup>25</sup> Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, Lombok: Holistica, 2012, hal. 114.

<sup>26</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hal. 83.

dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.<sup>27</sup>

Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran, siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.<sup>28</sup>

### c. Teori Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. Menurut Yukl, kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama<sup>29</sup>. Adapun teori kepemimpinan yang telah dikemukakan para ahli manajemen yaitu sebagai berikut:

#### 1) Teori Genetik

---

<sup>27</sup> Veitzal Rivai, *Memimpin Abad ke-21*, Jakarta: PT Raja Grafindo Perasada, hal. 253.

<sup>28</sup> Ibrahim Bafaddol, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru....* hal. 62.

<sup>29</sup> Gary Yuki, *Kepemimpinan dalam Organisasi: Edisi kelima*, Jakarta: Indeks, 2009, hal. 4

Penganut teori ini berpendapat bahwa, “pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk” (*Leaders are born and not made*). Pandangan teori ini bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin karena “keturunan” atau ia telah dilahirkan dengan “membawa bakat” kepemimpinan. Teori keturunan ini, dapat saja terjadi, karena seseorang dilahirkan telah “memiliki potensi” termasuk “memiliki potensi atau bakat” untuk memimpin dan inilah yang disebut dengan faktor “dasar”. Dalam realitas, teori keturunan ini biasanya dapat terjadi di kalangan bangsawan atau keturunan raja-raja, karena orang tuanya menjadi raja maka seorang anak yang lahir dalam keturunan tersebut akan diangkat menjadi raja.

## 2) Teori Sosial

Penganut teori ini berpendapat bahwa, seseorang yang menjadi pemimpin dibentuk dan bukan dilahirkan (*Leaders are made and not born*), Penganut teori berkeyakinan bahwa semua orang itu sama dan mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin. Tiap orang mempunyai potensi atau bakat untuk menjadi pemimpin, hanya saja faktor lingkungan atau faktor pendukung yang mengakibatkan potensi tersebut tidak teraktualkan atau tersalurkan dengan baik dan inilah yang disebut dengan faktor “ajar atau “latihan”.

Pandangan penganut teori ini bahwa, setiap orang dapat dididik, diajar dan dilatih untuk menjadi pemimpin. Intinya, bahwa setiap orang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin, meskipun dia bukan merupakan atau berasal dari keturunan dari seorang pemimpin atau seorang raja, asalkan dapat dididik, diajar dan dilatih untuk menjadi pemimpin.

## 3) Teori Ekologik

Penganut teori ini berpendapat bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin yang baik “manakala dilahirkan” telah memiliki bakat kepemimpinan. Kemudian bakat tersebut dikembangkan melalui

pendidikan, latihan, dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang telah dimiliki.

Selain ketiga teori tersebut, muncul pula teori keempat yaitu Teori Kontigensi atau Teori Tiga Dimensi. Penganut teori ini berpendapat bahwa, ada tiga faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu: a) Bakat kepemimpinan yang dimilikinya. b) Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang pernah diperolehnya, dan c) Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.

Teori ini disebut dengan teori serba kemungkinan dan bukan sesuatu yang pasti, artinya seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki bakat, lingkungan yang membentuknya, kesempatan dan kepribadian, motivasi dan minat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin.

Beberapa ahli lain, mengemukakan istilah yang berbeda tentang teori kepemimpinan yaitu:

1) Teori sifat (*Thrait theory*)

Teori ini berpandangan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin (bakat bawaan turunan). Asumsi pemikiran bahawa keberhasilan seseorang pemimpin ditentukan oleh kualiti sifat (karakteristik) tertentu yang dimiliki atau melekat dalam diri, sama ada berhubungan dengan fisik, mentaliti, psikologis, personaliti dan intelektualiti. Teori ini tidak memungkiri bahawa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi juga dicapai menerusi suatu proses pendidikan dan pengalaman.

Ada banyak sifat-sifat pemimpin. Mengikut Ordway Tead, seperti berikut:

- a) Energi jamaniah dan mental (*physical and nervous energy*),
- b) Kesadaran akan tujuan dan arah (*a sense of purpose and direction*),
- c) Semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar (*antusiasme/enthusiasm*),
- d) Keramahan dan kecintaan (*friendliness and affection*)
- e) Keutuhan, kejujuran, ketulusan hati (*integritas/integrity*),
- f) Penguasaan teknis (*technical mastery*),
- g) Ketegasan dalam mengambil keputusan (*kecisivness*),
- h) Kecerdasan (*intelligence*),
- i) Keterampilan mengajar (*teaching skill*),
- j) Kepercayaan (*faith*).

Pendapat lain ada yang mengatakan bahwa sifat-sifat pemimpin ialah seperti berikut:

- a) Terampil mengurus orang lain,
- b) Memiliki kepekaan,
- c) Inisiatif,
- d) Rangsangan emosional untuk membela teman,
- e) S. Dewasa dalam pemikiran,
- f) Pandai membujuk dalam rayuan yang menghanyutkan,
- g) Gampang berkomunikasi,
- h) Percaya diri untuk tampil di depan umum,
- i) Kreatif dalam menemukan gagasan baru,
- j) Mempunyai persepsi positif serta jalan keluar setiap masalah,
- k) Selalu berpartisipasi dalam setiap kegiatan orang lain.
- l) Biasanya terkesan sombong dan terlalu mengatur (karena kepedulian pada lingkungan),
- m) Ringan tangan untuk membantu,
- n) Gaya berdiri tidak terlalu menunduk,

- o) Telunjuk sering diarahkan pada hal-hal yang perlu dikerjakan orang lain,
  - p) Teori sifat sering berangkat dari fisik seseorang (contoh berbadan tinggi besar berbakat memimpin keamanan, bersuara keras tepat untuk berorasi di depan umum),
  - q) Taqwa, sehat, cakap, jujur, tegas, setia, cerdas, berani, intelek, disiplin, manusiawi, bijaksana, energik, percaya diri, berjiwa matang, bertindak adil, berkemauan keras, berinovasi, berwawasan luas, komunikatif, daya nalar tajam, daya tanggap tajam, kreatif, penuh tanggung jawab, dan sifat-sifat positif lainnya.
- 2) Teori perilaku (*Behavior theory*)

Kepemimpinan merupakan interaksi pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak pengaruh dari pemimpinnya. Melahirkan dua orientasi perilaku pemimpin, yaitu:

- a) Berorientasi tugas (*task orientation*), mengutamakan penyelesaian tugas, dan menampilkan gaya kepemimpinan otokratis.
  - b) Berorientasi pada orang (*people orientation*), mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi menampilkan gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif. Dari dua orientasi perilaku pemimpin inilah seterusnya melahirkan gaya-gaya kepemimpinan.
- 3) Teori situasional kontingensi (*Situational kontingensi theory*)

Kepemimpinan berkembang sesuai situasi dan keperluan. Hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan keperluan

organisasilah yang dapat menjadi pemimpin yang efektif. Terdiri antara lain:

- a) Teori *path goal* oleh Evans (1970), House (1971), Fulk & Will (1982),

Teori ini berusaha menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja para bawahan. Berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam segala situasi. Pemimpin yang efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Terdapat dua dalil penting, yaitu:

- (1) Tingkah laku pemimpin efektif, sejauh mana bawahan mempersepsikan perilaku tersebut sebagai suatu sumber kepuasan langsung atau sebagai sarana bagi kepuasan di masa mendatang.
- (2) Tingkah laku pemimpin bersifat motivasional, sejauhmana memberikan kepuasan dari kebutuhan bawahan yang kontigen pada prestasi efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan bimbingan, kejelasan arah, dan penghargaan yang diperlukan untuk prestasi efektif.

Menurut teori ini, ada empat perilaku pemimpin yang berlangsung dalam setiap organisasi, yaitu:

- (a) *Supportive leadership* (kepemimpinan yang mendukung), memberi perhatian kepada keperluan bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka.
- (b) *Directive leadership* (kepemimpinan yang instruktif), memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik. meminta para bawahan untuk mengikuti Peraturan-peraturan dan prosedur-

prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka.

- (c) *Participative leadership* (kepemimpinan partisipatif), berkonsultasi dengan bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.
- (d) *Achievement oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan), menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi<sup>30</sup>.

#### 4) Teori situasional (oleh Hersey dan Blanchard)

Gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional, melainkan 1) keinginan untuk berprestasi, 2) kesediaan untuk menerima tanggung jawab, dan 3) kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas, tujuan dan pengetahuan pengikut merupakan variabel-variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Hubungan antara seorang manajer dan bawahan bergerak melalui empat tahap (daur hidup) sejalan dengan perkembangan dan kematangan bawahan, dan para pemimpin perlu mengubah gaya kepemimpinannya untuk disesuaikan dengan perkembangan setiap tahap:

##### a) Fase pertama

Ciri-ciri: ketika bawahan pertama kali memasuki organisasi, cocok gaya yang sangat berorientasi pada tugas (beri instruksi

---

<sup>30</sup> Gary Yuki, *Kepemimpinan dalam Organisasi: Edisi kelima*, Jakarta: Indeks, 2009, hal. 4

mengenai tugas dan dibuat terbiasa dengan peraturan dan prosedur organisasi, pemimpin tidak mengarahkan (*non directive*) menyebabkan kecemasan dan kebingungan dikalangan pengikut baru; pendekatan hubungan pengikut yang partisipatif tidak tepat; bawahan belum dapat dianggap sebagai teman;

b) Fase kedua

Ciri-ciri: bawahan mulai mempelajari tugasnya, pemimpin yang berorientasi pada tugas tetap penting karena mereka belum mau atau mampu menerima tanggung jawab sepenuhnya; kepercayaan dan dukungan pemimpin terhadap bawahan dapat meningkat sejalan dengan makin akrabnya ia dengan bawahan dan ingin mendorong usaha lebih lanjut di pihak mereka; pemimpin boleh memulai perilaku yang berorientasi pada bawahan.

c) Fase ketiga

Ciri-ciri: kemampuan dan motivasi bawahan mulai meningkat dan mereka secara aktif mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar; pemimpin tidak lagi perlu lagi bersikap mengarahkan (karena pengarahan yang terlalu ketat mungkin membuat tersinggung); akan tetapi pemimpin akan terus mendukung dan memperhatikan agar dapat memperkuat kebulatan tekad bawahan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar; jika lama kelamaan bawahan lebih percaya diri, mampu mengarahkan diri, dan berpengalaman, manajer dapat mengurangi porsi dukungan dan dorongan;

d) Fase keempat

Ciri-ciri: bawahan sudah tidak memerlukan atau mengharapakan lagi suatu hubungan yang bersifat mengarahkan dengan pemimpin; bawahan sudah mampu berdikari.

## 5) Teori kontingensi oleh Fiedler

Asumsi dasar adalah bahwa sangat sulit bagi pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinan yang telah membuat ia berhasil; penekanan pada efektivitas dari suatu kelompok; efektivitas suatu organisasi tergantung pada (*is contingent upon*); dua variabel yang saling berinteraksi, yaitu: a) sistem motivasi dari pemimpin, dan b) tingkat atau keadaan yang menyenangkan dari situasi.

Situasi kepemimpinan digolongkan pada tiga dimensi;

- a) Hubungan pemimpin-pengikut; pemimpin akan mempunyai lebih banyak kekuasaan dan pengaruh, apabila ia dapat menjalin hubungan yang baik dengan anggota-anggotanya, artinya kalau ia disenangi, dihormati dan dipercaya.
- b) Struktur tugas; bahwa Penugasan yang terstruktur baik, jelas, eksplisit, terprogram, akan memungkinkan pemimpin lebih berpengaruh daripada kalau penugasan itu kabur, tidak jelas, dan tidak terstruktur dan
- c) Posisi kekuasaan; pemimpin akan mempunyai kekuasaan dan pengaruh lebih banyak apabila posisinya atau memperkenankan ia memberi ganjaran, hukuman, mengangkat dan memecat, daripada kalau ia tidak memiliki kedudukan seperti itu.<sup>31</sup>

### d. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anggota atau bawahannya pada suatu organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan. Senada dengan uraian tersebut, Thoha<sup>32</sup> mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba

---

<sup>31</sup> Syamsul Arifin, *Leadership: Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012, hal. 31-32

<sup>32</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali, 1995, hal. 49.

mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang terlihat. Dalam hal ini, usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Usaha pimpinan dalam mengembangkan staf dan membangun sistem kedisiplinan akan meningkatkan peran serta personal atau bawahan secara aktif dalam menghasilkan tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi dari bawahannya. Sebaliknya bawahan tidak akan dapat menjalankan tugas dan kewajiban dengan efektif tanpa pengendalian, pengarahan dan kerjasama dengan pemimpin. Jadi pemimpin dan pengikut (bawahan) saling melengkapi dan saling menunjang dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan usaha kerjasama, serta memelihara iklim kerja yang kondusif dalam kehidupan organisasi. Perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini difokuskan terhadap perilaku kepemimpinan pendidikan, khususnya perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah segala aktivitas kepala sekolah dalam bertindak dan merespon lingkungan sekitarnya dalam rangka menjalankan kepemimpinannya sebagai pemimpin sekolah, gaya kepemimpinan kepala sekolah dipersepsi oleh guru sebagai bawahan dalam hubungan pribadi maupun hubungan formal (kedinasan) pada lingkungan sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam Penelitian ini dipilah dalam dua orientasi tentang gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada pembuatan inisiatif (*initiating structure*) dan gaya kepala sekolah yang berorientasi pada perhatian terhadap bawahan (*consideration*)

Fred E. Fiedler dan Martin M. Chomers, dalam kata pengantar bukunya yang berjudul “*Leadership and Effective Management*” dikemukakan, bahwa persoalan utama kepemimpinan secara kasar dapat dibagi ke dalam tiga pertanyaan pokok, yaitu: (1) Bagaimana seorang dapat menjadi seorang pemimpin (*How one became a leader*); (2) Bagaimana para pemimpin itu berperilaku (*How leader behave*); (3) Apa yang membuat pemimpin itu berhasil (*What makes leader effective*).

Adapun macam-macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

#### 1) Gaya Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin tipe ini sangat otoriter, mempunyai kepercayaan yang rendah terhadap bawahannya, memotivasi bawahan melalui ancaman atau hukuman. Gaya kepemimpinan otokratis ini dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan sikap yang menonjolkan “keakuannya”, antara lain dalam bentuk kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.<sup>33</sup>

Dalam gaya otokratis, pengambilan keputusan adalah hak prerogatif dari pemimpin. semuanya langsung dilakukan dan ditentukan oleh pemimpin itu sendiri tanpa masukan dari siapa pun. Komunikasi yang dilakukan satu arah ke bawah (*top-down*) sehingga komunikasi pemimpin dengan pengikutnya terbatas dan diadakan sekadar untuk memberi instruksi pekerjaan. Gaya pemimpin ini memusatkan segala

---

<sup>33</sup> Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, Lombok: Holistica, 2012, hal. 114

keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.<sup>34</sup>

Kepemimpinan otokratik lebih menitikberatkan pada otoritas pemimpin dengan mengesampingkan partisipasi dan gaya kreatif para pengikutnya. Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Menggunakan kekuasaan posisi dan kekuatan dalam memimpin. Pemimpin menentukan semua tujuan yang akan dicapai dalam pengambilan keputusan. Informasi yang diberikan hanya pada kepentingan tugas. Motivasi dengan reward dan punishment. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang bergaya otokratif mempunyai berbagai sikap, diantaranya :

- a) Memperlakukan para pengikut sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, sehingga kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- b) Mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas tersebut dengan kepentingan dan kebutuhan para pengikut.
- c) Mengabaikan peranan para pengikut dalam proses pengambilan keputusan.
- d) Wewenang mutlak berada pada pimpinan maka dari itu keputusan dan kebijaksanaan selalu dibuat oleh pimpinan.
- e) Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan .
- f) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara ketat.
- g) Prakarsa harus selalu berasal dari pimpinan
- h) Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan atau pendapat sehingga lebih banyak kritik daripada pujian

---

<sup>34</sup> Moh. Rifa'i, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmar, 1986, hal. 38

- i) Tugas-tugas dari bawahan diberikan secara instruktif
- j) Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat
- k) Pimpinan menuntut kesetiaan tanpa syarat
- l) Cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman serta kasar dalam bersikap
- m) Tanggung jawab dalam keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.<sup>35</sup>

Gaya ini pula menggambarkan pemimpin yang dikendalikan oleh pencapaian hasil atau target, dengan sedikit atau bahkan tidak ada perhatian pada manusia kecuali dalam rangka keterlibatan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin-pemimpin ini bercorak pengendali, pengarah, terlalu kuat, dan penuntut. Mereka bukan kolega kerja yang menyenangkan. Sejumlah penelitian menunjukkan tingkat keluar-masuk karyawan yang tinggi dengan gaya kepemimpinan semacam ini.

## 2) Gaya Kepemimpinan *Leizess-Faire*

Kepemimpinan gaya liberal atau *Laissez-Faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan dengan cara berbagai kegiatan dan pelaksanaannya dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi<sup>36</sup>. Gaya kepemimpinan ini bercirikan sebagai berikut:

- a) Pemimpin melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan
- b) Keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan.
- c) Kebijakan lebih banyak dibuat oleh bawahan.
- d) Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan.

---

<sup>35</sup> Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998, hal. 73

<sup>36</sup> Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi....* hal. 77

- e) Hampir tiada pengawasan terhadap tingkah laku.
- f) Prakarsa selalu berasal dari bawahan.
- g) Hampir tiada pengarahan dari pimpinan.
- h) Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok.
- i) Kepentingan pribadi lebih penting dari kepentingan kelompok.
- j) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh perseorangan.<sup>37</sup>

Hal itu semua terjadi karena disebabkan Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

Ciri-ciri lain seorang pemimpin yang bergaya *lezees faire* adalah:

- a) Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif
- b) Pengambilan keputusan diserahkan kepada pejabat pemimpin yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional
- c) Status Quo organisasi tidak terganggu
- d) Pertumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inofatif diserahkan kepada anggota organisasi yang bersngkutan
- e) Selama anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang dinamai intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang sangat minimum.<sup>38</sup>

### 3) Gaya Kepemimpinan Demokratif atau Partisipatif

Gaya Kepemimpinan ini merupakan gabungan antara otoriter dan demokratis, yaitu pemimpin yang menyampaikan hasil analisis

---

<sup>37</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press, 1998, hal. 53

<sup>38</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1991, hal. 51

masalah dan kemudian mengusulkan tindakan tersebut pada bawahannya. Gaya ini menitik beratkan pada usaha seorang pemimpin dalam melibatkan partisipasi para pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan. Staf dimintai saran dan kritiknya serta mempertimbangkan respon staf terhadap usulannya, dan keputusan akhir ada pada kelompok atau bisa dikatakan bahwa pimpinan ini sangat konsultatif dengan para bawahan serta kecenderungan menggunakan evaluasi yang berasal dari opini dan saran bawahan sebelum manajer membuat keputusan. Selain itu juga Pemimpin ini memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab dan wewenang secara luas pada para bawahannya.<sup>39</sup>

Gaya partisipatif mengarah ke pengembangan kepercayaan dan loyalitas para bawahan kepada pemimpin, karena pemimpin membawa mereka ke dalam pertimbangan penuh, menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka dan mengambil masukan mereka, sebelum tiba pada suatu keputusan. gaya partisipatif bekerja dengan sangat baik dimana pemimpin baru saja bergabung dalam organisasi.<sup>40</sup>

Pemimpin ini sangat menghargai sifat dan kemampuan setiap staf. Menggunakan kekuatan posisi dan pribadinya untuk mendorong ide dari staf, memotivasi kelompok untuk menentukan tujuan sendiri. Membuat rencana dan pengontrolan dalam penerapannya. Selain ini Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Wewenang pimpinan tidak mutlak
- b) Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan
- c) Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- d) Komunikasi berlangsung timbal balik
- e) Pengawasan dilakukan secara wajar

---

<sup>39</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press, 1998, hal. 73

<sup>40</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: dalam rangka mensukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003, hal. 270

- f) Prakarsa datang dari bawahan
- g) Banyak kesempatan dari bawahan untuk menyampaikan saran dan pertimbangan
- h) Tugas-tugas dari bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif
- i) Pujian dan kritik seimbang
- j) Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas masing-masing
- k) Pimpinan kesetiaan bawahan secara wajar
- l) Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak
- m) tercipta suasana saling percaya saling hormat menghormati, dan saling menghargai
- n) Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik.
- o) Kekuatan kepemimpinan demokratis tidak terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.
- p) Kepemimpinan ini menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan.
- q) Bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing.
- r) Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.<sup>41</sup>

#### 4) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berorientasi kepada proses membangun komitmen menuju sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran

---

<sup>41</sup> Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998, hal. 75

tertentu<sup>42</sup>. Di dalam gaya kepemimpinan transformatif terdapat beberapa hal, yaitu:

- a) Kepemimpinan yang memberi transformasi
- b) Orientasi kepemimpinan transaksional
- c) Dimensi kepemimpinan transformasional.<sup>43</sup>

Pemimpin yang menganut gaya transformasional ini juga berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Menurut Bernard Bass<sup>44</sup>, dalam rangka memotivasi pegawai, bagi pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, terdapat tiga cara sebagai berikut:

- a) Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
- b) Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
- c) Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.<sup>45</sup>

Pemahaman akan pentingnya hasil usaha harus diterapkan kepada para pegawai. Dengan kata lain, orientasi proses mendapat prioritas dibandingkan dengan sekedar hasil. Kemudian, penekanan untuk mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan pribadi menjadi krusial mengingat hubungan yang baik dan

---

<sup>42</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi: Edisi kelima*, Jakarta: Indeks, 2009, hal. 290

<sup>43</sup> Peter G. Northouse, *Kepemimpinan; Teori dan Praktek, Edisi keenam*, Jakarta: Indeks, hal.

<sup>44</sup> Bass, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: (NN, 2009)

<sup>45</sup> Peter G. Northouse, *Kepemimpinan; Teori dan Praktek, Edisi keenam....* hal. 177

iklim kerja yang kondusif menjadi perhatian utama dalam penerapan gaya kepemimpinan ini. Selanjutnya, mengingat kebutuhan bawahan bukan hanya materi, maka seorang pimpinan harus mampu mendorong pegawai untuk mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi sesuai dengan kapasitas mereka.

#### 5) Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris. Salah satu ciri utama masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Pemimpin seperti ini kebabakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tokoh-toko adat, para ulama dan guru. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan. Ini terlihat jelas dari slogannya yaitu seluruh anggota organisasi merupakan anggota satu keluarga besar<sup>46</sup>. Berdasarkan nilai kebersamaan itu, dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang paternalistik kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam terlihat menonjol pula.

Ciri –ciri pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan ini ialah:

- a) Bersikap mempunyai wawasan yang luas.
- b) Menutup kesempatan pada bawahan untuk berkreasi dan berfantasi.
- c) Bersifat terlalu melindungi.
- d) Menganggap bahwa bawahan tidak dewasa.
- e) Jarang memberi kesempatan untuk memberikan keputusan.<sup>47</sup>

#### 6) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik (*charismatic leadership*) Kharisma diartikan “keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan

---

<sup>46</sup> Dirawat DKK, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Rangka Pertumbuhan Jabatan Guru-Guru*, Malang, 1970, hal. 58-66

<sup>47</sup> Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan....* hal. 114

yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya” atau atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu. Kesuksesan mempengaruhi bawahan dapat diwujudkan apabila pemimpin mempunyai akhlak dan sifat yang terpuji, dengan ciri dan sifat tersebut pemimpin akan dikagumi oleh para pengikutnya.<sup>48</sup>

Pemimpin kharismatik mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan dan cita-cita mereka sendiri. Suatu kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba mempengaruhi para pengikut. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut. Seorang pemimpin tanpa pola ciri yang demikian lebih kecil kemungkinannya akan mencoba mempengaruhi orang, dan jika berusaha mempengaruhi maka lebih kecil kemungkinan untuk berhasil.<sup>49</sup>

Selain itu kepemimpinan kharismatik juga didasarkan pada kekuatan luar biasa yang dimiliki oleh seorang sebagai pribadi. Pengertian sangat teologis, karena untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang, harus dengan menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimiliki adalah merupakan anugerah tuhan. Karena posisinya yang demikian itulah maka ia dapat dibedakan dari orang kebanyakan, juga karena keunggulan kepribadian itu, ia dianggap (bahkan) diyakini memiliki kekuasaan supra natural, manusia serba istimewa atau sekurang-kurangnya istimewa dipandang masyarakat.

Karakteristik pemimpin yang karismatik dijelaskan oleh Purwanto sebagai berikut :

---

<sup>48</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi: Edisi kelima*.... hal. 291

<sup>49</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi: Edisi kelima*.... hal. 294

- a) Mempunyai daya penarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya juga besar.
- b) Pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati pemimpin itu.
- c) Seolah-olah mempunyai kekuatan gaib.
- d) Karisma yang dimiliki tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin.<sup>50</sup>

Sementara itu, Nurkolis mengungkapkan bahwa seorang pemimpin karismatik mempunyai tujuh karakteristik kunci, yaitu percaya diri, memiliki visi, memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan visi, memiliki pendirian yang kuat terhadap visinya, memiliki perilaku yang berbeda dari kebiasaan orang, merasa sebagai agen pembaru dan sensitif terhadap lingkungan.

#### 7) Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional ialah “*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*”. Inti dari teori kepemimpinan situasional ialah bahwa suatu gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan dapat berbeda-beda, tergantung dari seperti apa tingkat kesiapan para pengikutnya. Pemahaman fundamental dari teori kepemimpinan situasional ialah mengenai tidak adanya gaya kepemimpinan yang paling terbaik. Kepemimpinan yang efektif ialah bergantung dari relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu dapat mengadaptasi gaya kepemimpinan yang sangat tepat.<sup>51</sup>

Efektivitas kepemimpinan bukan hanya pada soal pengaruh terhadap individu dan kelompok akan tetapi bergantung juga terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan. Jadi pendekatan pada kepemimpinan situasional itu harus berfokus pada

<sup>50</sup> Peter G. Northouse, *Kepemimpinan; Teori dan Praktek, Edisi keenam ....* hal. 177-178

<sup>51</sup> Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Rajagrafindo, 2012. hal. 14-16

fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik. Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif ia mesti mampu dalam menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang selalu berubah-ubah. Teori kepemimpinan situasional akan bertumpu pada dua konsep yang fundamental yaitu: tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan.<sup>52</sup>

#### **e. Pendekatan Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Teori Situasional**

Pendekatan kontigensi disebut juga pendekatan situasional, sebagai teknik manajemen yang paling baik dalam memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi dan mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda.

Efektivitas kepemimpinan seseorang pada tingkat yang sangat dominan ditentukan oleh kemampuannya untuk membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan dengan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar cocok dengan dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi.

Ada empat pandangan tentang kepemimpinan situasional, yaitu sebagai berikut:

##### 1) Teori yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard

Teori kepemimpinan situasional (*Situational leadership theory*), yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menguraikan bagaimana pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respon pada keinginan untuk berhasil dalam pekerjaannya, pengalaman kemampuan dan kemauan dari bawahan mereka yang terus berubah.

---

<sup>52</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi: Edisi kelima...* hal. 252

Faktor-faktor dalam situasi yang mempengaruhi gaya kepemimpinan difokuskan Pada: a) tuntutan tugas, b) harapan dan tingkah laku rekan setingkat, c) karakteristik, harapan dan tingkah laku karyawan dan d) budaya organisasi dan kebijakannya.

Hersey dan Blanchard menggunakan studi Ohio State untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer, yaitu: a) instruksi/*telling*, b) konsultasi/*selling*, c) partisipasi/*participate*, dan d) delegasi/*delegating*.<sup>53</sup>

Menurut teori ini pemimpin haruslah situasional, setiap keputusan yang dibuat didasarkan pada tingkat kematangan anak buah, ini berarti keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila mereka menyesuaikan gayakepemimpinannya dengan tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah. Tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah dapat dibagi menjadi empat tingkat yaitu:

Pertama intruksi/*telling* adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya, orang yang tidak mampu dan mau memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. bawahan seperti ini masih sangat memerlukan pengarahan dan dukungan, masih perlu bimbingan dari atasan tentang bagaimana, kapan dan dimana mereka dapat melaksakanya tanggung jawab/tugasnya.

Kedua konsultasi/*selling* adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang, orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. pimpinan/pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah (*two way communications*), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya.

---

<sup>53</sup> Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Rajagrafindo, 2012. hal. 15

Ketiga partisipasi/*participate* adalah bagi tingkat kematangan dari sedang kerendah, orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan sesuatu tugas yang diberikan. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan.

Keempat delegasi/*delegating* adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang pada tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas/tanggung jawabnya.<sup>54</sup>

## 2) Teori yang dikembangkan oleh Fiedler

Fiedler, mengemukakan bahwa cukup sulit bagi seorang manajer mengubah gaya manajemennya dan menyesuaikan diri dengan lingkungan dan budaya organisasinya, seorang manajer cenderung tidak fleksibel dan mengubah gaya manajerial tidak efisien dan tidak ada gunanya.

Fiedler mengukur gaya kepemimpinan dengan skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (LPC=*Least Preferred Co-work*/ rekan kerja yang paling tidak dipilih) Menurutnya, seseorang yang menceritakan rekannya yang paling tidak disukai dengan cara yang relatif menguntungkan cenderung menjadi orang yang suka memberi kebebasan, berorientasi pada hubungan antar manusia dan memperhatikan perasaan anak buahnya, tetapi seseorang yang menceritakan tentang rekannya yang paling tidak disukai dengan cara yang merugikan ini dikatakan mempunyai penilaian LPC rendah.

---

<sup>54</sup> Thoha, *Kepemimpinan dalam Perusahaan*, Semarang, 1983, hal. 74-76

Menurut Fiedler, Manajer dengan LPC tinggi ingin mempunyai hubungan yang hangat dengan rekan sekerjanya dan menganggap penting bagi efektivitas kerja mereka secara keseluruhan. Sebaliknya gaya kepemimpinan rendah merasa bahwa kekerasan diperlukan untuk mempertahankan produksi.

Fiedler mengidentifikasi tiga macam variabel yang membentuk gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu; a) hubungan pimpinan dan anggota, yakni jika hubungan antara pimpinan dan anggota, baik anggota yang telah menganggap pemimpinnya mampu, berkepribadian dan berkarakter, maka pemimpin tidak berusaha mengendalikan pimpinan formal atau pangkat, b) struktur tugas, yakni tugas yang terstruktur adalah tugas yang prosedurnya jelas dengan petunjuk-petunjuk pelaksanaan, dan c) posisi kekuatan pimpinan, yakni pemimpin perusahaan membawa kekuasaan dan wewenang yang sangat kuat.

Selanjutnya Fiedler mengkombinasikan tiga variabel di atas yang telah menghasilkan delapan kombinasi atau delapan kategori, kemudian Fiedler mengadakan penelitian dengan 800 responden lebih, kategori manakah yang paling tepat dalam kondisi tertentu. Adapun yang ditemukan adalah pertama pemimpin dengan LPC rendah yang berorientasi pada tugas atau otoriter paling efektif dalam situasi ekstrim, yaitu situasi ketika pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar, dan kedua pemimpin dengan LPC tinggi mereka yang berorientasi pada karyawan, paling efektif pada situasi pemimpin mempunyai kekuasaan dan pengaruh sedang.

### 3) Teori yang dikembangkan oleh Martin G. Evans dan R.J. House

Pendekatan jalur sasaran pada kepemimpinan didasarkan pada motivasi harapan. Martin G. Evans dan Robert J. House menyatakan bahwa motivasi seseorang tergantung pada imbalan dan valensi atau daya tarik imbalan itu. Evans mengatakan bahwa gaya kepemimpinan

yang imbalan yang paling mereka inginkan dan memberikan motivasi juga dapat diartikan sebagai suatu tindakan untuk memberikan fasilitas dan kondisi yang memungkinkan bagi pekerja-pekerja untuk melaksanakan tugasnya dengan menyenangkan dan bermaksud baik.

Adapun menurut Siagian<sup>55</sup>, faktor-faktor situasional yang ditemukan berpengaruh pada gaya kepemimpinan tertentu, antara lain ialah:

- a) Kompleksitas tugas yang harus diselenggarakan
- b) Jenis pekerjaan, misalnya apakah bersifat rutin atau inovatif
- c) Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- d) Persepsi, sikap dan gaya yang digunakan oleh para pejabat pimpinan yang menduduki hierarki jabatan yang lebih tinggi
- e) Norma-norma yang dianut oleh kelompok kerja yang berada dibawah pimpinan yang bersangkutan
- f) Rentang kendali yang paling tepat untuk diterapkan
- g) Ancaman yang datang dari luar organisasi yang harus dihadapi, misalnya dalam bentuk persaingan bagi suatu organisasi niaga
- h) Tingkat stress yang mungkin timbul sebagai akibat beban tugas, tanggungjawab, desakan waktu dan lain-lain
- i) Iklim yang terdapat dalam organisasi

Maka dengan adanya faktor-faktor situasional tersebut penyesuaian gaya kepemimpinan itu perlu. Dengan penyesuaian gaya kepemimpinan itu berarti pimpinan mampu menentukan ciri-ciri kepemimpinan mana dan perilaku tertentu yang mana memperoleh bobot yang besar karena dituntut oleh situasi tertentu. Pemberian bobot yang besar karena dituntut oleh situasi tertentu. Pemberian bobot itu memang agak berbeda dari situasi satu ke situasi yang lain.

---

<sup>55</sup> Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994, hal. 129

Supaya meningkatkan kemampuan, pimpinan mengenali berbagai faktor situasional yang bagaimana menuntut penonjolan ciri-ciri dan perilaku kepemimpinan yang bagaimana, dikembangkanlah berbagai model kepemimpinan.

4) Teori yang dikembangkan oleh Vroom dan Yetton

Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Kebalikan dari Fiedler, Vroom dan Yetton berasumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi.

Dalam mengembangkan modelnya mereka membuat sejumlah asumsi:

- a) Model tersebut harus bermanfaat bagi pemimpin atau manajer dalam menentukan gaya kepemimpinan yang harus mereka gunakan dalam berbagai situasi.
- b) Tidak ada gaya kepemimpinan tunggal dapat diterapkan dalam berbagai situasi.
- c) Perhatian utama terletak pada masalah yang harus dipecahkan dan situasi di mana terjadi permasalahan.
- d) Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu situasi tidak boleh bertentangan dengan gaya yang digunakan dalam situasi yang lain.
- e) Terdapat sejumlah proses sosial yang memengaruhi kadar keikutsertaan bawahan dalam pemecahan masalah.<sup>56</sup>

Model ini mempertahankan lima gaya kepemimpinan yang menggambarkan kontinum dari pendekatan otoriter (AI, AII), ke konsultatif (CI, CII) sampai pendekatan yang sepenuhnya partisipatif (GII), lebih jelas dijabarkan sebagai berikut:

---

<sup>56</sup> Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*.... hal. 13

AI. Pemimpin menyelesaikan masalah atau membuat keputusan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.

AlI. Pemimpin memperoleh informasi yang diperlukan bawahan, dan kemudian memutuskan sendiri penyelesaian atas masalah sebenarnya ketika

mereka meminta informasi. Peran yang dimainkan bawahan dalam membuat keputusan jelas menyediakan informasi yang perlu kepada manajer bukannya membuat atau mengevaluasi penyelesaian alternatif.

CI. Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka tanpa mengumpulkan mereka sebagai sebuah kelompok. Kemudian pemimpin membuat keputusan yang bisa mencerminkan atau tidak pengaruh bawahan.

CII. Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok, secara kolektif memperoleh ide dan saran mereka. Kemudian mereka akan membuat keputusan yang bisa mencerminkan atau tidak pengaruh bawahan.

GII. Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok. Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternatif serta berusaha mencapai persetujuan (konsensus) penyelesaian. Pemimpin tidak mencoba memengaruhi kelompok untuk mengadopsi penyelesaian yang mereka sukai dan mereka menerima serta mengimplementasikan penyelesaian yang mendapat dukungan seluruh kelompok.<sup>57</sup>

#### **f. Indikator Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Berdasarkan uraian di atas maka yang dimaksud dengan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anggota atau bawahannya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*.... hal. 14

<sup>58</sup> Veitzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*....hal.525

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah cara pemimpin mempengaruhi bawahannya yang terbentuk dari dinamika hubungan kerja di antara pimpinan dan bawahan yang didasarkan pada: 1) kadar bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin; 2) kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin; dan 3) tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan tertentu.

## E. Disiplin Kerja Guru

Guru sebagai ujung tombak dalam pendidikan diharapkan siap menjadi garda terdepan dalam menjalankan laju pendidikan agar semakin maju serta menjalankan tugasnya dengan baik dan penuh tanggungjawab.

### a. Disiplin Kerja Dalam Perspektif Islam

Pada dasarnya sikap disiplin kerja pada karyawan yaitu bekerja dengan menaati aturan-aturan yang ada pada organisasi atau sistem kerja yang telah ditetapkan oleh perpustakaan dimana karyawan harus bisa bekerja sesuai aturan. Hal ini apabila dilihat dalam pandangan Islam di mana seseorang yang bisa bekerja secara disiplin berarti sudah dapat melaksanakan amanah yang telah diberikan oleh orang banyak dengan baik. Seseorang yang bekerja secara berorganisasi menghendaki akan perubahan dan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Sesuai penjelasan isi QS. Ar-Ra'du ayat 11 menyebutkan:

لَهُر مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ ۖ يَحْفَظُونَهُ مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدٍّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُم مِّنْ دُونِهِ ۗ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

*Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah.*

*Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*

Disiplin adalah sikap mental untuk bisa mematuhi peraturan dan bertindak sesuai peraturan secara suka rela<sup>59</sup>. Disiplin adalah sikap mentaati peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan tanpa pamrih. Dalam ajaran Islam banyak ayat Al-Qur'an yang memerintahkan disiplin dalam arti ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan, antara lain surat An-Nisa ayat 59:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِيَ الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ  
ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

*Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

Ketika al-Qur'an mengingatkan demi waktu sore, kata yang dipakai adalah "al-'ashr" yang memiliki kesamaan dengan kata "al-'ashîr" yang artinya "perasan sari buah"<sup>60</sup>. Seolah-olah Allah mengingatkan segala potensi yang kita miliki sudahkah diperas untuk kebaikan, Atukah potensi itu kita sia-siakan dari pagi hingga sore. Jika demikian, pasti kita akan merugi.

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ اِنَّ الْاِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكٰفِرٌ ﴿٢﴾

*Demi masa, sesungguhnya manusia itu benar benar dalam kerugian*

<sup>59</sup> Avin Fadilla Helmi, "Disiplin Kerja," dalam *Buletin Psikologi*, Vol. IV No. 2 Tahun 1996

<sup>60</sup> Al-Qur'an surat Yusuf ayat 36

Maka, seorang karyawan atau pegawai dalam melaksanakan tugasnya harus pandai-pandai menggunakan waktu sebaik-baiknya. Akan tetapi, tidak mengabaikan kepentingan akhirat. Menggunakan waktu dalam usaha mencari karunia dan ridha Allah atau melaksanakan tugas, hendaknya seimbang dan proporsional.

Dalam Islam juga seorang hamba ditekankan menekuni bidang tertentu hingga menghasilkan karya atau keahlian tertentu sesuai potensi yang dimiliki. Masing-masing orang dengan keahliannya, diharapkan dapat saling bekerjasama dan bahu-membahu menghasilkan buah karya yang bermanfaat bagi banyak orang. Allah SWT. dalam surat Al-Isra' berfirman:

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿١٧٤﴾

*Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya*

#### **b. Pengertian Disiplin Kerja**

Manusia dalam suatu organisasi dipandang sebagai sumber daya, artinya sumber daya atau penggerak dari suatu organisasi. Penggerak dari sumber daya alam atau teknologi. Hal ini merupakan suatu penandasan kembali terhadap falsafah *Man behind the gun*. Roda organisasi sangat tergantung pada perilaku-perilaku manusia yang bekerja di dalamnya. Maka perlu adanya perilaku-perilaku positif yang mengarah kepada daya dukung terhadap organisasi. Perusahaan atau lembaga yang baik adalah yang mampu menciptakan habitat dan kebiasaan berdisiplin baik dalam hal prinsip maupun dalam bekerja. Disiplin kerja dibicarakan dalam kondisi yang sering kali timbul bersifat negatif. Disiplin lebih dikaitkan dengan sanksi dan hukuman, contohnya : bagi karyawan perusahaan A, keterlambatan masuk kerja berarti pemotongan gaji yang disepadankan dengan tidak masuk kerja pada hari itu. Bagi pengendara sepeda motor,

tidak menggunakan helm berarti siap-siap ditilang polisi. Padahal tidak selalu demikian.

Adapun pengertian kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan/organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku<sup>61</sup>. Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan sebuah organisasi<sup>62</sup>.

Ahli lain menggunakan istilah kedisiplinan, yaitu kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan/organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku<sup>63</sup>. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, seseorang akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Dari pendapat di atas menunjukkan beragamnya para ahli dalam memandang disiplin pegawai. Benang merah yang dapat disimpulkan bahwa disiplin pada dasarnya adalah ketaatan atau kepatuhan pegawai pada standar peraturan yang berlaku. Oleh karena itu, pegawai yang disiplin berarti pegawai yang mampu mematuhi semua peraturan yang berlaku di kantor atau organisasinya. Atas dasar penjelasan di atas, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen pedoman-pedoman organisasi<sup>64</sup>. Dapat juga dikatakan bahwa disiplin kerja adalah disiplin yang berlaku bagi para karyawan/pegawai di lingkungan kerja masing-

---

<sup>61</sup> Suradji, *Manajemen Kepegawaian Negara*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2009, hal.193.

<sup>62</sup> Soeharyo, *et.al.*, *Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Republik Indonesia*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2003, hal.746.

<sup>63</sup> Rachmawati, *Kompensasi dan Kompetensi Tenaga Kerja*, Jakarta: Rajawali Press, 2008, hal.193.

<sup>64</sup> Ndraha Taliziduhu, *Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rajawali Press, 2003, hal.129.

masing pengertian lain diajukan oleh Sastrohadiwiryono, bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya<sup>65</sup>.

### **c. Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja Guru**

Disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi berbagai ketentuan yang berlaku, maka setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya agar penegakan disiplin dapat dijalankan. Dalam pandangan Sastrohadiwiryono, tindakan inefektif atau pelanggaran terhadap pedoman normatif yang berlaku merupakan salah satu bentuk nyata dari tindakan ketidakdisiplinan para tenaga kerja yang tentunya merugikan perusahaan<sup>66</sup>. Oleh karena itu, agar kelangsungan perusahaan atau lembaga terjaga dan produktivitas mencapai target yang diharapkan, para tenaga kerja perlu memperoleh pembinaan disiplin kerja yang langgeng dan merupakan fungsi yang harus dilaksanakan, manajemen tenaga kerja maupun manajemen pada semua hierarki perusahaan. Pembinaan disiplin kerja yang terus-menerus dilakukan manajemen agar tenaga kerja termotivasi tidak melakukan tindakan disiplin bukan karena adanya sanksi, melainkan didorong oleh kedisiplinan yang timbul dari diri sendiri. Pendek kata agar para pegawai disiplin perlu adanya pendisiplinan. Dalam kaitannya dengan pendidikan, guru sebagai tenaga kerja di sekolah.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono, secara umum tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai

---

<sup>65</sup> Martoyo, *Pendekatan Manusiawi Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Jakarta: Gunung Agung, 2000, hal. 291.

<sup>66</sup> Moeljono Djokosantoso, *Perilaku Organisasi*, Bandung : Alfabeta, 2003, hal. 290.

dengan motif perusahaan, baik hari ini maupun hari esok. Adapun tujuan khusus pembinaan disiplin kerja antara lain adalah: <sup>67</sup>

- 1) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- 5) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Terkait dengan dunia pendidikan, yang dimaksud dengan produktivitas adalah hasil dari pada kegiatan belajar mengajar.

#### **d. Jenis Disiplin Kerja**

Beberapa ahli umumnya berbagi tindakan manajemen untuk menegakkan disiplin dalam organisasi menjadi dua jenis, yaitu: disiplin/pendisiplinan preventif (*preventive discipline*) dan disiplin/pendisiplinan korektif (*corrective discipline*).<sup>68</sup>

- 1) Disiplin Preventif

---

<sup>67</sup> Edwin, *Manajemen Personalia*, Edisi Revisi, Jakarta : Erlangga, 2002, hal. 296.

<sup>68</sup> Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia: (Human Resource Management)*, Jakarta : Granedia Pustaka Utama, 2002, hal. 129.

Disiplin preventif adalah tindakan disiplin yang dilakukan untuk mendorong pegawai mentaati berbagai peraturan / atau ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan atau, suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh organisasi. Artinya, melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi, diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku negative atau melanggar aturan ataupun standar yang telah ditetapkan. Tujuan pokok dari disiplin preventif ini adalah mendorong pegawai agar memiliki disiplin diri, tanpa harus pimpinan memaksa. Pendek kata, keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif, terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi.

## 2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan. Atau dapat juga dikatakan, sebagai suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan di masa yang akan datang sesuai dengan standar. Dengan demikian, jika ada pegawai yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepada pegawai yang bersangkutan dikenakan sanksi atau tindakan disipliner (*disciplinary action*). Pendek kata tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap pegawai yang gagal memenuhi standar-standar yang ditentukan.<sup>69</sup>

## e. Pendekatan Disiplin Kerja

---

<sup>69</sup> Ishak dan Tanjung, *Perencanaan Ketenagakerjaan Pada Organisasi Kerja*, Jakarta : Binarupa Aksara, 2003, hal.746.

Ada empat perspektif dasar menyangkut disiplin dalam suatu organisasi, antara lain<sup>70</sup> :

- 1) Disiplin retributif (*retributive discipline*), yaitu terutama berusaha menghukum orang yang berbuat salah. Artinya, para pengambil keputusan mendisiplin dalam suatu cara yang proporsional dengan sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu, akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat. Jadi, tujuan akhir dari disiplin ini untuk menghukum orang yang melanggar disiplin.
- 2) Disiplin korektif (*corrective disciplin*), berupaya membantu pegawai mengoreksi perilaku yang tidak tepat. Hal ini berarti bahwa pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi daripada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggar menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya. Jadi, tujuan akhir dari disiplin ini adalah untuk membantu pegawai mengoreksi perilaku yang tidak dapat diterima sehingga seseorang dapat terus dikaryakan oleh organisasi.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*individual rights perspective*) berupaya melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner. Hal ini berarti, disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak pegawai lebih diutamakan daripada tindakan disiplin. Jadi, tujuan akhir dari perspektif ini adalah untuk melindungi hak-hak individu.
- 4) Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) terfokus pada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya. Hal ini berarti bahwa tingkat tindakan disiplin diambil bergantung pada bagaimana disiplin akan mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas

---

<sup>70</sup> Kartono Kartini, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2003. hal.75.

organisasi. Biaya penggantian pegawai dan konsekuensi-konsekuensi memperkenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan. Karena biaya penggantian pegawai kian melambung, maka kerasnya disiplin hendaknya semakin menurun. Karena konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji terus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukuman. Jadi tujuan akhir dari perspektif ini untuk memastikan bahwa faedah-faedah tindakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatifnya.

#### **f. Pelaksanaan Sanksi Disiplin**

Ada empat hal yang perlu diperhatikan oleh pihak organisasi dalam melaksanakan sanksi terhadap pelanggar disiplin, yaitu: pemberian peringatan, pemberian sanksi harus segera, pemberian sanksi harus konsisten, dan pemberian sanksi harus impersonal<sup>71</sup>. Disiplin yang efektif sebaiknya diarahkan pada perilaku pegawai, bukan pada pegawai secara pribadi, karena alasan untuk pendisiplinan adalah untuk meningkatkan kinerja. Beberapa faktor yang mengarah pada praktik disiplin yang efektif di suatu organisasi mencakup pelatihan untuk supervisor, konsistensi dari tindakan pendisiplinan, dokumentasi, tindakan disiplin langsung (segera), dan disiplin impersonal.<sup>72</sup>

Namun demikian, sebelum melaksanakan sanksi bagi pegawai yang melanggar disiplin, jika dalam dunia pendidikan pegawai di sini adalah guru, beberapa prinsip baku disiplin hendaknya berlaku bagi semua pelanggaran peraturan, baik pelanggaran berat maupun ringan. Prinsip di bawah ini menggambarkan beberapa elemen yang sangat penting dari sistem disiplin yang efektif.<sup>73</sup>

- 1) Prosedur dan kebijakan yang pasti. Manajemen puncak harus memutuskan jenis perilaku apa yang diharapkan dari para guru dan

---

<sup>71</sup> Koentjaraningrat, *Perilaku Organisasi dan Budaya Kerja*, Jakarta : Erlangga, 2005, hal. 131.

<sup>72</sup> Kreitner dan Kinicki, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : Liberty, 2004, hal. 318.

<sup>73</sup> Martoyo, *Pendekatan Manusiawi Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Jakarta : Gunung Agung, 2000, hal. 76.

bagaimana cara mencapainya. Tujuannya untuk menciptakan bentuk disiplin yang konstruktif dan positif melalui kepemimpinan yang sehat dan pelatihan yang memadai bagi segenap guru. Prosedur disiplin hendaknya mengikuti serangkaian tindakan yang sudah ditetapkan daripada berlainan dari hari ke hari dan dari satu penyelia ke penyelia lainnya. Konsistensi tindakan seyogyanya ditegakkan di seluruh organisasi. Sistem disiplin patut dirancang secara cermat oleh pihak manajemen.

- 2) Tanggung jawab kepenyeliaan, penyelia mempunyai tanggung jawab untuk memulai tindakan disipliner. Sebagian besar organisasi bergantung pada penyelia guna mengevaluasi bawahan dan mengambil tindakan pertama pada saat muncul masalah. Penyelia biasanya mempunyai otoritas mengeluarkan peringatan-peringatan verbal dan teguran lisan, bahkan teguran tulisan dengan mengkonsultasikannya dengan manajemen jenjang berikutnya.
- 3) Komunikasi peraturan-peraturan, para guru hendaknya mengetahui peraturan-peraturan dan standar-standar, serta konsekuensi-konsekuensi pelanggaran terhadap disiplin. Setiap guru dan penyelia hendaknya memahami secara penuh kebijakan dan prosedur disiplin.
- 4) Tanggung jawab pemaparan bukti. Individu harus dianggap tidak bersalah sampai terbukti bahwa orang tersebut benar-benar bersalah. Organisasi harus membuktikan bahwa guru nyata-nyata bersalah sebelum menjatuhkan hukuman atau sanksi. Bagian PSDM hendaknya mengumpulkan bukti yang meyakinkan untuk menjustifikasi disiplin.
- 5) Perlakuan yang konsisten. Peraturan dan hukuman mesti diberlakukan secara tidak berat sebelah dan tanpa diskriminasi. Pemperlakuan disiplin tidak merata, tidak hanya dapat merusak efektivitas dan sistem disiplin, namun juga dapat menciptakan perasaan di kalangan pegawai bahwa terdapat favoritism dan diskriminasi. Konsistensi perlakuan adalah salah satu prinsip yang paling penting dan kerap diabaikan.

- 6) Pertimbangan atas situasi-situasi. Kebutuhan akan konsistensi perlakuan tidak harus bahwa dua orang yang melakukan pelanggaran yang identik akan selalu mendapat hukuman yang sama. Situasi dalam setiap kasus patut senantiasa dipertimbangkan dan juga fakta-fakta yang menggambarkan pelanggaran. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan apabila organisasi menghendaki praktik disipliner yang wajar dan adil, yaitu keseriusan permasalahan, lamanya masalah, frekuensi dan sifat pelanggaran, faktor-faktor yang meringankan, kadar sosialisasi, riwayat praktik-praktik disiplin pegawai, dan dukungan manajemen.
- 7) Peraturan dan hukuman yang masuk akal. Artinya, kendatipun pihak organisasi bebas membuat peraturan, namun harus sepantasnya, masuk akal dan normal. Peraturan dan hukuman yang tampaknya tidak masuk akal akan menciptakan sikap negatif terhadap disiplin dan menumbuhkan sikap tidak kooperatif di antara guru. Prinsip terakhir adalah hak naik banding atas tindakan disiplin. Hal ini berarti bahwa agar sistem disiplin menjadi efektif, guru hendaknya mempunyai akses ke prosedur naik banding (*appeal procedure*).

#### **g. Teknik-Teknik Pelaksanaan Disiplin**

Ada beberapa teknik dalam melaksanakan disiplin kerja, yaitu: teknik pertimbangan sedini mungkin, teknik mendisiplinkan diri, teknik kesediaan penyelia berdisiplin, teknik menegur pegawai primadona, teknik menimbulkan kesadaran diri, dan teknik sandwich<sup>74</sup>, penjelasan dari masing-masing teknik di atas seperti di bawah ini :

- 1) Teknik disiplin pertimbangan sedini mungkin, yaitu tindakan perbaikan sedini mungkin dari pihak manajer mengurangi perlunya tindakan disipliner di masa mendatang. Jika keadaan yang tidak baik dibiarkan memburuk, semakin sulit untuk mendapatkan pekerjaan yang baik dari bawahan yang tidak efektif atau tidak berkemauan

---

<sup>74</sup>S. P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, 2003, hal.132.

- penuh. Pelatihan yang kurang sempurna atau tidak ada pelatihan sama sekali, tingkah laku yang tidak pantas, kebiasaan kerja yang kurang baik, atau kesalahan-kesalahan dari bawahan hendaknya pertama-tama diatasi dengan usaha penuh pengertian guna memperbaikinya. Hal ini hendaknya dilakukan segera oleh pihak pimpinan setelah melihat kekurangan tersebut.
- 2) Teknik disiplin pencegahan yang efektif, yaitu teknik ini bermula dari pemahaman bahwa para manajer atau pimpinan yang menekankan apa yang harus dilakukan sebelum suatu kejadian, cenderung mendapatkan hasil yang lebih baik dari bawahan. Pimpinan menghindari masalah disiplin dengan menciptakan kondisi kerja yang akan lebih menarik para pegawai untuk bekerja dengan baik. Hal ini harus dimulai dari sikap manajer terhadap bawahannya. Para manajer yang dapat mendisiplinkan diri melalui pendekatan yang baik, akan dapat menciptakan kondisi kerja yang baik. Pendek kata, keteladanan merupakan salah satu kunci cara menanamkan disiplin pada para pegawainya.
  - 3) Teknik disiplin dengan mendisiplinkan diri. Teknik ini merupakan teknik yang paling baik untuk dipelajari oleh seorang pimpinan. Disiplin diri adalah usaha seseorang untuk mengendalikan reaksi terhadap keadaan yang tidak disenangi, dan usaha seseorang untuk mengatasi ketidaksenangan itu. Setiap orang mempunyai kesukaan dan kebencian terhadap orang, kebiasaan, kaidah, peraturan dan pekerjaan. Namun disiplin diri membedakan pimpinan yang dewasa dan efektif dengan pimpinan yang belum dewasa dan terus berjuang.

#### **h. Indikator Disiplin Kerja Guru**

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seorang guru untuk melakukan pekerjaan sesuai ketentuan atau aturan yang telah ditentukan.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Ndraha Taliziduhu, *Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia*...hal.129

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan disiplin kerja guru adalah melaksanakan dengan sungguh-sungguh berupa: 1) ketepatan waktu, 2) kesadaran dalam bekerja, 3) kepatuhan pada peraturan.

## **B. Kerangka Berpikir**

Era globalisasi ditandai dengan adanya transparansi di berbagai aspek kehidupan antara Negara satu dengan Negara lainnya. Dengan adanya teransparansi ini tentunya membuat Negara-negara yang bersangkutan akan bersaing untuk lebih unggul dari berbagai aspek kehidupan. Salah satu cara agar bisa bersaing secara global adalah dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas.

Pendidikan merupakan suatu wadah untuk menjadikan sumber daya manusia menjaddi berkualitas. Salah satu komponen dalam pendidikan yang sangat penting adalah seorang guru. Guru merupakan penggerak bagi kehidupan pendidikan, guru yang berkualitas tentunya akan menghasilkan output sumber daya manusia yang berkualitas juga. Dengan demikian upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang berarti tanpa adanya dukungan dari guru yang berkualitas. Dengan kata lain, perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari guru dan berujung pada guru juga. Karena guru merupakan komponen yang sangat berpengaruh terhadap proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karenanya perlu adanya penelitian terkait perbaikan yang berkesinambungan terhadap kualitas dan kinerja guru.

### **1. Asumsi penelitian**

- a. Setiap kepala sekolah dianggap mempunyai gaya kepemimpinan yang bervariasi, sehingga dapat dideskripsikan dan diteliti.
- b. Setiap guru dianggap mempunyai tingkat kedisiplin dalam bekerja yang bervariasi sehingga dapat dideskripsikan dan diteliti.
- c. Setiap guru dianggap mempunyai tingkat kinerja yang bervariasi, sehingga dapat dideskripsikan dan diteliti.

- d. Setiap guru memiliki peluang yang sama untuk menampilkan kinerja terbaiknya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar dan tidak ada perlakuan yang berbeda dari kepala sekolah dalam hal pembinaan.
- e. Faktor gaya kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja dan kinerja guru dapat diukur dengan menggunakan skala likert.
- f. Semua responden memahami isi angket dan menjawabnya dengan jujur.
- g. Semua responden dianggap sama dari tingkat Sekolah Dasar hingga Sekolah Menengah.

## **2. Keterkaitan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru**

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anggota atau bawahannya pada suatu organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan. Senada dengan uraian tersebut, Thoha<sup>76</sup> mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang terlihat. Dalam hal ini, usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Kepala sekolah sebagai pimpinan berada pada posisi yang strategis dalam memainkan perannya mempengaruhi bawahannya untuk mengarahkan dan membina sehingga mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan kepala sekolah menentukan kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi atau lembaga, terutama lembaga sekolah. Guru sebagai bawahan merupakan sumber daya manusia yang mempunyai kepribadian ganda, jika diarahkan dengan baik dan sesuai dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah maka kinerjanya meningkat, namun sebaliknya jika gaya kepemimpinannya tidak sesuai dan

---

<sup>76</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*.... hal. 49.

tidak fleksibel maka berakibat pada mogoknya bawahan dalam bekerja, terutama kinerjanya akan menurun.

Berdasarkan ulasan di atas maka terdapat keterkaitan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Artinya makin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah maka semakin baik pula kinerja seorang guru. Demikian pula sebaliknya semakin buruk gaya kepemimpinan kepala sekolah maka semakin rendah pula kinerja guru.

### **3. Keterkaitan disiplin kerja guru dengan kinerja guru**

Kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan/organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku<sup>77</sup>. Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan sebuah organisasi<sup>78</sup>. Ahli lain menggunakan istilah kedisiplinan, yaitu kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan/organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku<sup>79</sup>.

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat dominan dalam suatu lembaga sekolah, oleh karena itu tenaga guru yang ada perlu dipelihara dan dikembangkan kualitasnya sehingga mampu mencapai apa yang menjadi peraturan dan kebijakan sekolah. Salah satu cara yang tepat adalah dengan adanya disiplin kerja sebagai acuan bagi guru-guru dan karyawan untuk meningkatkan prestasi dan kinerja lembaga sekolah.

Dari uraian di atas maka terdapat keterkaitan antara disiplin kerja guru dengan kinerja guru. Artinya semakin tinggi disiplin kerja seorang guru maka semakin tinggi pula kinerja guru tersebut dan jika sebaliknya guru yang kinerjanya rendah disebabkan kurang disiplin dalam bekerja.

---

<sup>77</sup> Suradji, *Manajemen Kepegawaian Negara*....hal.193.

<sup>78</sup> Soeharyo, *et.al.*, *Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Republik Indonesia*, .... hal.746.

<sup>79</sup> Rachmawati, *Kompensasi dan Kompetensi Tenaga Kerja*.... hal.193.

#### **4. Keterkaitan gaya kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja guru dengan kinerja guru**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu organisasi. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor internal organisasi yang sangat menentukan kelemahan dan kekuatan organisasi. Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor internal yang memegang peranan penting berhasil atau tidak suatu organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan sehingga perlu diarahkan melalui manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien.

Sekolah merupakan organisasi yang sangat bergantung pada kinerja guru. Peran, tugas dan tanggung jawab guru sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia Indonesia yang meliputi kualitas iman dan taqwa, akhlak mulia, penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, seni serta mewujudkan manusia Indonesia yang maju, adil, makmur dan beradab. Untuk melaksanakan fungsi, dan kedudukan yang sangat strategis tersebut diperlukan seorang guru yang kompeten dan profesional. Sekolah sebagai lembaga pendidikan dituntut untuk mampu melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar dengan tertib, terarah dan berkesinambungan. Kepala sekolah sebagai pembina dan pengarah kebijakan berperan besar dalam mempengaruhi bawahannya seperti guru dan karyawan, gaya kepemimpinannya akan menentukan kemana arah kebijakan sekolah. Sebagaimana disinggung oleh Veithzal Rivai :

“Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan paraanggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok

secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara”<sup>80</sup>.

Posisi strategi guru untuk meningkatkan mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, kemampuan profesional, faktor kesejahteraan, disiplin kerja, dan fasilitas pembelajaran. Peran guru sangat menentukan keberhasilan pendidikan dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan yakni menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dan atau kesenian.

Dari uraian kerangka berpikir di atas dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja guru diduga berpengaruh pada peningkatan kinerja guru, dan berpengaruh secara bersamaan pada peningkatan kinerja guru yang dapat digambarkan dalam model kerangka pemikiran sebagai berikut:

---

<sup>80</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan Organisasi dan Perilaku Organisasi*...hal. 2



**Gambar 2.1 Model Kerangka Pemikiran Korelasional**

### C. Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya dalam penelitian ini, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1 :

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Islam Swasta se-kecamatan Kebayoran Lama

$H_1$  : Terdapat pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Islam Swasta se-kecamatan Kebayoran Lama

Hipotesis 2 :

Ho : Tidak terdapat pengaruh secara langsung disiplin kerja guru terhadap kinerja guru SD Islam Swasta se-kecamatan Kebayoran Lama

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh secara langsung disiplin kerja guru terhadap kinerja guru SD Islam Swasta se-kecamatan Kebayoran Lama

Hipotesis 3 :

Ho : Tidak terdapat pengaruh secara bersama-sama gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru SD Islam Swasta se-kecamatan Kebayoran Lama

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh secara bersama-sama gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru SD Islam Swasta se-kecamatan Kebayoran Lama

#### D. Organilitas Penelitian

Untuk menghindari pengulangan kajian terhadap penelitian yang sama, penulis menyajikan persamaan dan perbedaan bidang kajian dengan penelitian sebelumnya. Berikut ini disajikan perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan sebelumnya.

**Tabel 2.1. Perbedaan penelitian dengan penelitian sebelumnya**

No	Nama Penelitian dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Organilitas Penelitian
1	Regina Aditya Reza (2006) Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja	Sama-sama meneliti tentang gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dan kinerja kerja	1. Variabel bebas terdiri dari gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja sedangkan variabel	1. Penelitian ini meneliti gaya kepeimpinan kepala sekolah dan disiplin

No	Nama Penelitian dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Organilitas Penelitian
	karyawan PT. sinar Santoso Perkasa Banjar Negara		terikatnya adalah kinerja karyawan 2. Obyek penelitian di kota malang	kerja terhadap kinerja guru 2. Obyek penelitian di kecamatan Kebayoran Lama Jakarta Selatan
2	Rani Mariam (2009) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (PERSERO)	Sama-sama meneliti tentang gaya kepemimpinan dan kinerja kerja	1. Variabel bebas terdiri dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja kerja 2. Obyek penelitian di kota Medan	

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Dan Metode Penelitian

Secara umum penelitian dapat dibedakan berdasarkan dua hal yaitu jenis dan metode penelitian yang dilakukan, sebagaimana berikut:

##### 1. Jenis Penelitian

Berdasarkan bidang penelitian, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono. bahwa: kegiatan penelitian ini tergolong *jenis penelitian akademik* yaitu penelitian yang dilakukan para mahasiswa sebagai sarana edukasi yang mementingkan validitas internal atau caranya yang harus benar, yang berbentuk skripsi, tesis, dan disertasi<sup>81</sup>. Sedangkan bila dilihat dari tujuannya penelitian ini tergolong *jenis penelitian terapan*, sebagaimana dijelaskan Jujun S. Sumantri bahwa: penelitian terapan yaitu penelitian yang dilakukan dengan tujuan menerapkan, menguji, mengevaluasi kemampuan suatu teori yang dipergunakan untuk memecahkan masalah-masalah praktis<sup>82</sup>.

---

<sup>81</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kacamata: Kualitatif dan R & D*, Banama: Alfabeta, 2009, hal. 8

<sup>82</sup> Jujun Suria Sumantri, *Filsafat Ilmu Sebuah Pengantar Populer*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2003, hal. 110

Berdasarkan tingkat eksplanasi (*level of explanation*), penelitian ini tergolong jenis *penelitian deskriptif kuantitatif* yaitu suatu penelitian yang meneliti dan mempelajari suatu objek, kondisi, peristiwa dan fenomena yang sedang berkembang di masyarakat pada masa sekarang dan dm hasil penelitian dianalisis secara kuantitatif. Dalam penelitian deskriptif ini, peneliti dapat membandingkan fenomena-fenomena tertentu untuk suatu studi komparatif. Dimana data hasil penelitian dianalisis secara kuantitatif dan peneliti membandingkan variabel tertentu yang memiliki konstelasi dengan variabel lainnya.

Bila dilihat dari waktu pelaksanaannya, penelitian ini tergolong kedalam jenis penelitian *cross sectional*, yaitu penelitian yang dapat dilakukan dalam waktu relatif singkat.

## 2. Metode Penelitian

Dalam pengertian yang luas metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Sebagaimana Sugiyono mengemukakan bahwa:

“ada empat kata kunci yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan metode penelitian, yanti; (1) *Cara ilmiah* yang bearti kegiatan penelitian dilakukan berdasarkan pada karakteristik keilmuan; (2) *Rasional*, yang berarti kegiatan penelitian ini dilakukan dengan cara yang masuk akal sehingga terjangkau oleh penalaran manusia; (3) *Empiris*, yakni cara-cara yang dilakukan dalam penelitian dapat diamati oleh indera manusia sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan; (4) *Sistematis*, artinya proses yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis”<sup>83</sup>.

Walaupun langkah-langkah penelitian antara metode kuantitatif, kualitatif dan research and development (R&d) berbeda, akan tetapi seluruhnya sistematis.

Berdasarkan uraian di atas maka yang dimaksud metode penelitian adalah suatu proses ilmiah dalam rangka mendapatkan data dan infomasi yang valid

---

<sup>83</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D...*  
hal. 3

dengan tujuan untuk menemukan, mengembangkan dan membuktikan suatu hipotesis atau ilmu pengetahuan tertentu. sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu. Sesuai tingkat kealamiahannya tempat penelitian maka metode dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan korelasional.

Menilik uraian di atas, dan sesuai tingkat kealamiahannya tempat penelitian maka metode dalam penelitian ini menggunakan survei dengan pendekatan korelasional. Metode survei dipergunakan dengan pertimbangan-pertimbangan bahwa penelitian dilakukan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan) dengan alat pengumpul data berbentuk angket (kuesioner), test dan wawancara terstruktur dan berdasarkan pandangan dari sumber data, bukan dari peneliti.

Metode survei merupakan istilah yang digunakan dalam bidang sosiologi terutama sejak publikasi Pittsburg pada tahun 1912 dan survei ini banyak digunakan di negara Amerika Serikat dan Inggris sedangkan di negara-negara Continental Eropa tidak begitu banyak menggunakan metode ini. Metode survei adalah metode penelitian yang dilakukan untuk memperoleh fakta dari gejala-gejala yang ada untuk mencari keterangan secara faktual.

Metode survei yang digunakan sebagai teknik penelitian melalui pengamatan langsung terhadap suatu gejala atau pengumpulan informasi melalui pedoman wawancara, kuisisioner, kuisisioner terkirim (*mailed questionnaire*) atau survei melalui telepon (*telephone survei*). Dimensi survei dan analisis data adalah survei yang tidak terbatas hanya pada daftar pernyataan saja namun juga hasil riset kepada orang-orang yang terkait dan relevan. Adapun terlampir jadwal penelitian yang dilakukan oleh peneliti, yaitu:

**Tabel 3.1**  
**Jadwal Kegiatan Penelitian**

No	URAIAN KEGIATAN		WAKTU KEGIATAN PENELITIAN																				
			Juni				Juli				Agustus				September				Oktober				
			Minggu ke				Minggu ke				Minggu ke				Minggu ke				Minggu ke				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Persiapan penelitian	Penyusunan proposal penelitian	■	■	■																		
		Revisi proposal penelitian				■	■																
		Penyajian proposal penelitian					■																
		Pengurusan surat menyurat						■	■														
2	Pelaksanaan penelitian	Pelaksanaan									■	■											
		Perlakuan terhadap sampel										■	■	■									
		Mengambil dan pengolahan data penelitian di lapangan													■								
3	Tahap akhir penelitian	Pengetikan data hasil penelitian													■	■	■						
		Pemeriksaan																	■				
		Finalisasi																		■	■		
		Penyajian data penelitian																			■	■	■

Sumber : data diolah sendiri

## B. populasi Dan Sampel Penelitian

### 1. Populasi

Menurut Sugiyono didalam bukunya mengatakan bahwa: “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek penelitian yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”<sup>84</sup>.

<sup>84</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D...*  
hal. 117

Populasi dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup dan obyek lainnya yang menjadi sumber data penelitian. Menurut Istijanto bahwa: “populasi merupakan jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti”<sup>85</sup>. Berkaitan dengan populasi dalam penelitian ini adalah guru (pendidik) yang berada di SD Islam Swasta Al Azhar 5 berjumlah 46, dan guru SD Islam Swasta Al Furqon berjumlah 21 orang, sedangkan SD Islam Swasta Al Hambra berjumlah 26 dan guru SD Islam Swasta Harapan Ibu berjumlah 54 orang, sehingga total keempat SD Islam Swasta yang di survei dan berada di kecamatan Kebayoran Lama Jakarta Selatan tersebut berjumlah 147 orang termasuk kepala sekolah dan guru tidak tetap.

## 2. Sampel Penelitian

Munurut Supranto, bahwa: “penelitian pada dasarnya untuk menentukan metode apa saja yang akan dipergunakan dalam penelitian”<sup>86</sup>. Sedangkan Fred N. Kerlinger mengungkapkan bahwa: “penelitian atau rencana bangun penelitian adalah rencana dan struktur (model atau paradigma) penyelidikan yang disusun sedemikian rupa untuk memperoleh jawaban atas pertanyaan-pertanyaan”<sup>87</sup>. Dan yang dimaksud sampel penelitian Sugiono bahwa:

“sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin meneliti seluruh yang ada pada populasi, karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi”<sup>88</sup>.

---

<sup>85</sup> Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YPKN, 2005, hal. 109

<sup>86</sup> J. Supranto, *Statistik Teori dan Aplikasi*, Bandung: PT. Glora Aksara, 2000, hal. 237

<sup>87</sup> Fred N. Kerlinger, *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2004, hal. 483

<sup>88</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D...* hal. 118

Bila pengambilan sampel benar-benar *representatif* (mewakili) populasi, maka kesimpulan dari sampel berlaku untuk populasinya dengan mempertimbangkan jumlah populasi tersebut maka penelitian ini menggunakan populasi sebagai responden, artinya teknik sampling.

Sebagaimana telah diungkapkan diatas, bahwa dalam penelitian ini sebagai populasi penelitian adalah guru-guru SD Islam Swasta sekecamatan Kebayoran Lama dengan mempertimbangkan keterbatas kemampuan, dana, tenaga dan waktu dari peneliti namun tujuan peneliti harus tercapai dengan baik maka penelitian ini menggunakan *teknik sampling*.

### 3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel dari populasi yang akan dipergunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, subjek yang diteliti sebagai sumber data atau responden adalah guru dan tenaga kependidikan SD Islam Swasta sekecamatan Kebayoran Lama.

Mengingat populasi penelitian terjangkau di kecamatan Kebayoran Lama Jakarta Selatan, maka untuk menentukan sampel cukup mudah. Peneliti hanya mengambil sampel dari populasi yang terjangkau tersebut, peneliti menggunakan teknik *random sampling* yaitu pengambilan sampel dilakukan secara acak dan responden dianggap sama (homogen).

Adapun jumlah guru pada masing-masing sekolah yang dijadikan sebagai populasi penelitian, sebagaimana terlihat tabel berikut:

**Tabel 3.2**  
**Jumlah dan Sebaran Populasi Penelitian**

No	Nama Kecamatan	Nama Sekolah	Jumlah populasi
1	Kebayoran Lama	SD Islam Al Azhar 5	46 orang
		SD Islam Al Furqon	21 orang
		SD Islam Al Hambra	26 orang
		SD Islam Harapan Ibu	54 orang
		Jumlah	147 orang

#### 4. Ukuran Sampel

Jumlah anggota sampel sering diistilahkan dengan ukum sampel. Untuk mendapatkan data dan informasi dari sumber data atau sampel penelitian secara tepat dan benar tergantung kepada tingkat ketelitian atau kepercayaan yang dikehendaki, makin besar tingkat ketelitian atau kepercayaan yang dikehendaki maka makin besar jumlah sampel yang diperlukan sebagai sumber data dan sebaliknya.

Dalam penelitian ini dengan mempertimbangkan keterbatasan kemampuan, dana, tenaga dan waktu dari peneliti maka ukuran sampel penelitian didasarkan pada Jumlah Populasinya yang ditentukan maka digunakan rumus SLOVIN<sup>89</sup> sebagaimana berikut :

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

Keterangan:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

d= *margin of error (sampling error* atau batas penyimpangan yang diinginkan peneliti dalam %)

Untuk sampel penelitian dari jumlah populasi 147 orang, maka dibutuhkan sampel sebanyak 107 orang, dari hasil perhitungan berikut :

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} = \frac{147}{147 \cdot (0,05)^2 + 1} = \frac{147}{1,35} = 107$$

---

<sup>89</sup> Parel, C.P. et. Al. *Sampling Design and Procedures*, (Philipines Social Science Council)

Cara menentukan jumlah atau ukuran sampel seperti dikemukakan di atas, didasarkan kepada asumsi populasi berdistribusi normal. Apabila populasi tidak berdistribusi normal misalnya, populasi sangat homogen maka cara-cara tersebut tidak perlu dipakai. Namun demikian populasi yang berupa manusia pada umumnya berdistribusi normal dan sangat jarang yang memiliki karakteristik homogen. Oleh karenanya, rumus yang dikemukakan Slovin di atas, sangat diperlukan untuk menentukan ukuran atau jumlah sampel yang diperlukan dalam penelitian ini.

Adapun ukuran atau jumlah sampel yang diperlukan dalam penelitian ini, berdasarkan jumlah populasi di atas, maka masing-masing sekolah diperoleh sebaran hasil perhitungan sampel populasi, bagaimana berikut:

**Tabel 3.3**  
**Jumlah dan Sebaran Sampel Populasi Penelitian**

No	Nama Kecamatan	Nama Sekolah	Jumlah populasi	Jumlah Sampel
1	Kebayoran Lama	SD Islam Al Azhar 5	46 orang	34 orang
		SD Islam Al Furqon	21 orang	15 orang
		SD Islam Al Hambra	26 orang	20 orang
		SD Islam Harapan Ibu	54 orang	38 orang
		Jumlah	147 orang	107 orang

Pemilihan metode ini didasarkan pada keinginan peneliti untuk mendapatkan gambaran mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja terhadap kinerja guru di SD Islam Al Azhar 5, SD Islam Al Furqon, SD Islam Al Hambra, dan SD Islam Harapan Ibu, yang terletak di kecamatan Kebayoran Lama serta pangaruhnya baik langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel penelitian yang ditetapkan sebagai definisi konseptual variabel berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan kepala sekolah berfungsi sebagai variabel bebas (*independent variable*) yang selanjutnya diberi notasi X1.
- b. Disiplin kerja guru berfungsi sebagai variabel bebas (*independent variable*) yang selanjutnya diberi notasi X2.
- c. Kinerja guru berfungsi sebagai variabel terikat (*dependent variable*) yang selanjutnya diberi notasi Y.

Dengan menggunakan metode deskriptif diharapkan akan diperoleh data yang hasilnya akan diolah dan dianalisis untuk akhirnya ditarik sebuah kesimpulan. Adapun jumlah guru yang diambil sebagai sampel akan berlaku bagi seluruh populasi yang menjadi obyek penelitian.

Menurut ketentuan dalam Panduan Penyusunan Tesis dan Disertasi bagi Mahasiswa S2/S3 Institut PTIQ Jakarta bahwa dalam penelitian seharusnya ditentukan atau dinyatakan taraf kepercayaan (*contidence level*) pada pengujian yang dilakukan. Oleh karena itu, peneliti menetapkan dalam penelitian ini menggunakan taraf signifikansi  $\alpha = 0.05$  (5 %) yang artinya tingkat kepercayaan pada pengujiannya adalah 95%.

### C. Instrumen Variabel

#### 1. Definisi Konseptual

Konsep variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, peneliti mengacu pada yang dikatakan Veithzal Riva'i, bahwa: "cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anggota atau bawahannya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah."<sup>90</sup>

Sedangkan variabel disiplin kerja guru, peneliti mengacu pada yang dikatakan Gouzali Zaydam, disiplin kerja adalah "kesadaran dan kesediaan seorang guru untuk melakukan pekerjaan sesuai ketentuan atau aturan yang telah ditentukan".<sup>91</sup>

Dan untuk Konsep variabel kinerja guru yang dimaksud dalam penelitian ini, mengacu kepada undang-undang Guru dan Dosen, bahwa: "pendidik professional dengan tugas utama mendidik mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada

---

<sup>90</sup> Veitrzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Riga Grafindo Persada, 2003, hal. 12

<sup>91</sup> Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia: (Human Resource Management)*, Jakarta : Granedia Pustaka Utama, 2002, hal. 30

pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”.<sup>92</sup>

## 2. Definisi Operasional

Untuk memperjelas dalam pengumpulan data dan pengujian hipotesis perlu dikemukakan batasan-batasan konsep variabel, sumber teori, dimensi (*sub variabel*) dan indikator-indikator variabelnya.

Hal ini untuk memudahkan jenis data primer dan atau sekunder, maupun sifat data kualitatif dan atau kuantitatif dengan skala ukurannya (nomor item) dinyatakan dengan nominal atau ordinal atau ratio, sebagaimana dinyatakan dalam tabel berikut:

**Tabel 3.4**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Sumber Teori	Definisi Konseptual	Dimensi	Indikator	No. Pernyataan	
					+	-
<b>Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Gary Yukl, <i>Kepemimpinan Dalam Organisasi</i>, PT. INDEKS, 2009</li> <li>o Veitrzal Rivai, <i>Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi</i>, Jakarta: Riga Grafindo Persada, 2003</li> </ul>	Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anggota atau bawahannya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah.	1. Kadar bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bimbingan pimpinan terhadap bawahan dalam perencanaan pembelajaran</li> <li>b. Bimbingan pimpinan terhadap bawahan dalam pelaksanaan pembelajaran</li> <li>c. Bimbingan pimpinan terhadap bawahan dalam evaluasi pembelajaran</li> <li>d. Arahan pimpinan terhadap bawahan</li> </ul>	1,2, 3,4, 5,6, 7,8, 9,10 ,11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27,	

<sup>92</sup> UU Republik Indonesia No. 14, Tentang Guru dan dosen, Bandung: Depdiknas, Citra Umbara, 2005, hal. 2

Variabel	Sumber Teori	Definisi Konseptual	Dimensi	Indikator	No. Pernyataan	
					+	-
				dalam perencanaan pembelajaran e. Arahan pimpinan terhadap bawahan dalam pelaksanaan pembelajaran f. Arahan pimpinan terhadap bawahan dalam evaluasi pembelajaran	28, 29, 30.	
			2. kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin	a. Situasi hubungan formal antar pimpinan dan bawahan b. Situasi hubungan in-formal antara pimpinan dan bawahan c. Perlakuan pimpinan terhadap bawahan di dalam lingkungan kerja d. Perlakuan pimpinan terhadap bawahan di luar lingkungan kerja e. Sikap pimpinan terhadap bawahan di dalam lingkungan kerja f. Sikap pimpinan terhadap bawahan di luar lingkungan kerja.		
			3. Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota	a. Tingkat kesiapan dan kematangan bawahan rendah (tidak mau dan tidak mampu) b. Tingkat kesiapan		

Variabel	Sumber Teori	Definisi Konseptual	Dimensi	Indikator	No. Pernyataan	
					+	-
			dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu	dan kematangan bawahan rendah ke sedang/moderat (tidak mampu tetapi mau) c. Tingkat kesiapan dan kematangan bawahan sedang ke tinggi/moderat tinggi (mampu tetapi tidak mau) d. Tingkat kesiapan dan kematangan bawahan tinggi (mampu dan mau)		
<b>Disiplin Kerja Guru (X2)</b>	<p>○ Ndraha Taliziduhu, <i>Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia</i>, Jakarta: Rajawali Press, 2003,</p> <p>○ Gouzali Saydam, <i>Manajemen Sumber Daya Manusia: (Human Resource Management)</i>, Jakarta : Granedia Pustaka</p>	Disiplin kerja guru yaitu kesadaran dan kesediaan seorang guru untuk melakukan pekerjaan sesuai ketentuan atau aturan yang telah ditentukan.	<p>1. ketepatan waktu</p> <p>2. kesadaran dalam bekerja</p>	<p>a. Guru bersungguh sungguh menjalankan peraturan</p> <p>b. Senantiasa konsisten waktu</p> <p>c. Perilaku guru yang menunjukkan tindakan disiplin pada waktu mengerjakan/melaksanakan tugas</p> <p>d. Menggunakan waktu dengan efisien</p> <p>a. Guru menunjukkan adanya keseimbangan antara tindakan</p>	1,2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30.	3, 9, 16, 20, 23,

Variabel	Sumber Teori	Definisi Konseptual	Dimensi	Indikator	No. Pernyataan	
					+	-
	Utama, 2002,			<p>yang dilaksanakan dengan ucapan</p> <p>b. Guru disiplin kehadiran dan mengisi daftar hadir</p> <p>c. Guru mengetahui kewajiban dan tugasnya</p> <p>d. Guru memiliki rasa tanggung jawab</p> <p>e. Bersungguh-sungguh terhadap pelaksanaan tugas</p> <p>f. Guru menjaga keharmonisan kerjasama</p> <p>a. Guru mematuhi dan mentaati semua ketentuan dan peraturan sekolah</p> <p>b. Adanya penghargaan dan sanksi secara seimbang</p>		
<b>Kinerja Guru (Y)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Julian Sirait, <i>Pengukuran Kinerja Perusahaan</i>, Yogyakarta: BPFU-UGM, 2006</li> <li>o Agus Sudarma, <i>Manajemen Berbasis Sekolah</i>, Bandung: Andika, 2003</li> </ul>	<p>Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran</p>	<p>1. Penyusunan Program Belajar</p> <p>2. Pelaksanaan Program Pembelajaran</p>	<p>a. Analisis mata pelajaran</p> <p>b. Menyusun program tahunan</p> <p>c. Menyusun program semester</p> <p>d. Menyusun rencana pembelajaran</p> <p>e. Melaksanakan pembelajaran di dalam kelas</p> <p>a. Menggunakan strategi pembelajaran yang variatif</p>	1,2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25,	12

Variabel	Sumber Teori	Definisi Konseptual	Dimensi	Indikator	No. Pernyataan	
					+	-
		dan evaluasi hasil pembelajaran sesuai standar yang telah ditentukan.	3. Pelaksanaan Evaluasi Pembelajaran  4. Analisis Evaluasi  5. Pelaksanaan Perbaikan dan Pengayaan  6. Kemampuan  7. Usaha Yang Dilakukan 8. Dukungan Organisasi	b. Menggunakan media dan sumber belajar yang variatif a. Mengevaluasi hasil belajar siswa b. Mengevaluasi target kurikulum c. Evaluasi daya serap siswa a. Menyusun alat evaluasi b. Menganalisis ketuntasan belajar siswa a. Melaksanakan perbaikan pembelajara b. Melaksanakan pengayaan pembelajara a. Bakat dan minat b. Kepribadian c. Motivasi d. Kehadiran a. Rancangan tugas/pekerjaan a. Pelatihan dan pengembangan b. Peralatan dan teknologi	26, 27, 28, 29, 30.	

#### D. Instrumen Penelitian

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei, yaitu teknik pengumpulan dan analisis data berupa opini dari subyek yang diteliti melalui kuesioner, wawancara dan observasi. Kuesioner dimaksudkan untuk mencari data primer tentang kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja guru. Wawancara dengan pimpinan dan karyawan di lingkungan obyek penelitian yang dimaksudkan untuk

mengumpulkan data yang tidak diperoleh dari data hasil kuesioner sedangkan observasi dilakukan untuk mengamati secara spesifik perilaku dari variabel yang sedang diteliti. Observasi juga dilakukan dalam upaya mendapatkan data-data umum lainnya tentang organisasi yang diteliti.

Untuk mengumpulkan data dari ketiga variabel penelitian tersebut yaitu Gaya kepemimpinan kepala sekolah berfungsi sebagai variabel bebas (*independent variable*) yang selanjutnya dinotasi X1. Disiplin kerja berfungsi sebagai variabel bebas (*independent variable*) yang selanjutnya diberi notasi X2. Kinerja guru yang berfungsi sebagai variabel terikat (*dependent variable*) yang selanjutnya diberi notasi Y.

#### **E. Uji Coba Instrumen**

Dua hal utama yang dapat mempengaruhi kualitas hasil penelitian, adalah: “kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data”<sup>93</sup>. Dalam penelitian kuantitatif, kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas. sedangkan kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang dipergunakm untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan sebagai alat pengumpul data adalah angket (kuesioner) yang masing-masing variabel dikembangkan ke dalam 30 butir pernyataan.

Keseluruhan isi dari pernyataan tersebut, terlebih dahulu dikonsultasikan kepada dosen pembimbing. Agar angket memiliki kualitas yang baik sehingga dapat menghasilkan kualitas penelitian yang baik pula maka sebelum instrument digunakan dalam penelitian sebenarnya dilakukan uji coba (*try out*) untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas instrumen tersebut. Apabila hasil uji coba ditemukan yang tidak valid atau instrumen tidak reliabel maka instrument perlu diperbaiki. Adapun uji coba instrumen penelitian ini dilakukan kepada guru-guru Mts Al Islamiyah Kebayoran Lama

---

<sup>93</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D...* hal. 305

menggunakan 40 butir pada tiap variabel. Setelah angket diujicobakan maka hasil uji coba instrumen tersebut diolah dan dilakukan uji validitas (kesahihan) serta uji reliabilitas (kehandalan) instrumen yang kemudian akan dijadikan sebagai alat pengumpul data. Ternyata setelah dilakukan uji coba, berdasarkan hasil yang diperoleh maka untuk penelitian yang sesungguhnya peneliti hanya menggunakan 30 item untuk tiap variabel. Adapun keterangannya disajikan ke dalam tabel berikut:

**Tabel 3.5**  
**Data butir setelah diujicobakan**

Variabel	Valid	Tidak Valid	Reliabel
Y	34	6	√
X1	33	7	√
X2	35	5	√

Dalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan instrumen yang berupa kuesioner dengan masing-masing terdiri dari variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah sebanyak 30 item, variabel disiplin kerja guru sebanyak 30 item, dan Variabel kinerja guru sebanyak 30 item, sebagaimana dijelaskan uji validitas dan reliabilitas oleh Kuntadi yang berpendapat bahwa: “agar hasil penelitian valid dan reliabel, butir-butir pertanyaan dalam kuesioner perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas”<sup>94</sup>.

### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan sudah tepat mengukur apa yang seharusnya diukur atau belum, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi validitas suatu test, maka alat test tersebut akan semakin tepat mengenai sasaran.

---

<sup>94</sup> Kuntadi, *Uji Validitas dan Reliabilitas*, 2002, hal. 57

Nilai validitas pada dasarnya adalah nilai korelasi. Oleh karena itu, untuk menguji validitas dilakukan dengan teknik korelasi item total yang merupakan dasar dari korelasi pearson.

Adapun rumus korelasi pearson adalah:

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

Keterangan :

$r$  = korelasi validitas item yang dicari

$x$  = skor yang diperoleh subyek dari seluruh item

$y$  = skor total yang diperoleh subyek dari seluruh item

$\sum x$  = jumlah skor dalam distribusi  $x$

$\sum y$  = jumlah skor dalam distribusi  $y$

$\sum x^2$  = jumlah kuadrat skor dalam distribusi  $x$

$\sum y^2$  = jumlah kuadrat skor dalam distribusi  $y$

$N$  = jumlah responden

Bila korelasi tiap faktor ( $r_{xy}$ ) tersebut positif dan besarnya  $> 0,3$  maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat (valid), demikian pula sebaliknya, jika ( $r_{xy}$ )  $< 0,3$  maka dikatakan tidak valid.

Pengujian tingkat validitas tiap item dipergunakan analisis item, artinya mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor item. Menurut Sugiyono bahwa : “item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula”<sup>95</sup>.

---

<sup>95</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2005, hal. 175

Persyaratan minimum agar dapat dianggap valid apabila  $r = 0,3$  sehingga apabila korelasi antar item dengan skor total kurang dari 0,3 maka item dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Adapun hasil uji coba mengenai tingkat validitas pernyataan disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 3.6.**

**Hasil uji validitas item Variabel Kinerja Guru (Y)**

No. Item	Tingkat Validitas	Keterangan
1	0.754	Valid
2	0.424	Valid
3	0.640	Valid
4	0.433	Valid
5	0.521	Valid
6	0.453	Valid
7	0.691	Valid
8	0.555	Valid
9	0.575	Valid
10	0.467	Valid
11	0.520	Valid
12	0.418	Valid
13	0.468	Valid
14	0.443	Valid
15	0.637	Valid
16	0.549	Valid
17	0.472	Valid
18	0.624	Valid
19	0.727	Valid
20	0.604	Valid
21	0.389	Valid
22	0.696	Valid
23	0.556	Valid
24	0.574	Valid
25	0.624	Valid
26	0.523	Valid
27	0.556	Valid
28	0.443	Valid
29	0.483	Valid
30	0.685	Valid

Sumber: Lampiran uji validitas dan reliabilitas

Dari tabel data di atas, terlihat untuk variabel kinerja guru diperoleh hasil uji coba validitas, berada di atas angka 0,3 maka semua item dinyatakan valid. Untuk itu kuesioner kinerja guru tersebut, dapat digunakan sebagai kuesioner dan layak untuk diolah sebagai data penelitian.

**Tabel 3.7.**  
**Hasil uji validitas item Variabel Gaya Kepemimpina**  
**Kepala Sekolah (X1)**

<b>No. Item</b>	<b>Tingkat Validitas</b>	<b>Keterangan</b>
1	0.398	Valid
2	0.773	Valid
3	0.664	Valid
4	0.637	Valid
5	0.675	Valid
6	0.688	Valid
7	0.367	Valid
8	0.707	Valid
9	0.764	Valid
10	0.692	Valid
11	0.818	Valid
12	0.682	Valid
13	0.484	Valid
14	0.488	Valid
15	0.429	Valid
16	0.707	Valid
17	0.764	Valid
18	0.581	Valid
19	0.369	Valid
20	0.462	Valid
21	0.692	Valid
22	0.818	Valid
23	0.682	Valid
24	0.692	Valid
25	0.818	Valid
26	0.546	Valid
27	0.371	Valid
28	0.525	Valid
29	0.545	Valid
30	0.476	Valid

Sumber: Lampiran uji validitas dan reliabilitas

Dari tabel data di atas, terlihat untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah diperoleh hasil uji coba validitas, berada di atas angka 0,3 maka semua item dinyatakan valid. Untuk itu kuesioner gaya kepemimpinan kepala sekolah tersebut, dapat digunakan sebagai kuesioner dan layak untuk diolah sebagai data penelitian.

**Tabel 3.8.**

**Hasil uji validitas item Variabel Disiplin Kerja Guru (X2)**

<b>No. Item</b>	<b>Tingkat Validitas</b>	<b>Keterangan</b>
1	0.838	Valid
2	0.497	Valid
3	0.676	Valid
4	0.674	Valid
5	0.727	Valid
6	0.567	Valid
7	0.735	Valid
8	0.680	Valid
9	0.708	Valid
10	0.700	Valid
11	0.777	Valid
12	0.755	Valid
13	0.613	Valid
14	0.775	Valid
15	0.660	Valid
16	0.573	Valid
17	0.722	Valid
18	0.662	Valid
19	0.808	Valid
20	0.761	Valid
21	0.751	Valid
22	0.735	Valid
23	0.670	Valid
24	0.467	Valid
25	0.553	Valid
26	0.515	Valid
27	0.454	Valid
28	0.490	Valid
29	0.478	Valid
30	0.478	Valid

Sumber: Lampiran uji validitas dan reliabilitas

Dari tabel data di atas, terlihat untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah diperoleh hasil uji coba validitas, berada di atas angka 0,3 maka semua item dinyatakan valid. Untuk itu kuesioner disiplin kerja guru tersebut, dianggap layak digunakan sebagai kuesioner untuk diolah sebagai data penelitian.

Berdasarkan tabel 3.6 sampai dengan tabel 3.8 diperoleh informasi mengenai tingkat validitas. bahwa seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan untuk penelitian. Hasil pengujian secara lengkap dapat dilihat pada lampiran dan berikut rekapitulasi tingkat validitas item pernyataan instrument penelitian. sebagaimana berikut:

**Tabel 3.9.**

**Rekapitulasi Hasil Uji Coba Item Pernyataan Instrumen**

Kuesioner Variabel	valid		Tidak valid		Total	
	Jlm	%	Jlm	%	Jlm	%
Gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1)	30	100%	0	0%	30	100%
Disiplin kerja guru (X2)	30	100%	0	0%	30	100%
Kinerja Guru (Y)	30	100%	0	0%	30	100%

Sumber : Lampiran uji validitas & reliabilitas

Rekapitulasi hasil uji coba instrumen pernyataan pada tabel di atas, terlihat bahwa seluruh item pernyataan valid 100 % yang merupakan item terpilih dan dapat digunakan sebagai alat pengumpul data (kuesioner).

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kepercayaan terhadap hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi merupakan pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur terpercaya (*reliable*).

Untuk uji reliabilitas digunakan metode belah dua (*Split Half Method*) dari *Spearman Brown*. Metode belah dua ini dilakukan dengan cara membagi instrument menjadi dua belahan, bisa ganjil-genap dan bisa pula belahan pertama dan kedua dengan rumus:

$$r_{11} = \frac{2r_b}{1+r_b}$$

Keterangan:

$r_{11}$  = reliabilitas internal seluruh instrumen

$r_b$  = korelasi product moment antara belahan kesatu dan kedua kemudian dikorelasikan dengan rumus yang sama seperti uji validitas.

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

Jika  $r_{xy} > 7$ , maka instrument tersebut dikatakan reliabel. Demikian bila sebaliknya, jika  $r_{xy} < 7$  maka dikatakan tidak reliabel.

Dari pengujian reliabilitas teknik split half dengan koefisien internal Spearman Brown nampak bahwa masing-masing instrumen pengukuran adalah reliabel sesuai dengan yang direkomendasikan Sugiyono bahwa : “batas minimum reliabilitas yang dapat diterima adalah koefisien positif”<sup>96</sup>. Reliabilitas untuk kuesioner masing-masing variabel disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.10.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Reliabilitas	Kriteria
Gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1)	0.805	Reliabilitas Tinggi
Disiplin kerja guru (X2)	0.953	Reliabilitas Tinggi
Kinerja Guru (Y)	0.908	Reliabilitas Tinggi

Sumber : lampiran uji validitas dan reliabilitas

<sup>96</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian*....hal. 178

Dari data di atas, terlihat bahwa hasil uji reliabilitas untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1) adalah 0,923 dengan kriteria reliabilitas tinggi. Dan uji reliabilitas variabel disiplin kerja guru (X1) adalah 0,914 dengan kriteria rehabilitasi tinggi. variabel kinerja guru (Y) adalah 0,931 dengan kriteria reliabilitas tinggi.

## **F. Teknik Pengumpulan Dan Analisis Data**

### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari kuesioner, wawancara dan observasi. Kuesioner dimaksudkan untuk menjangkau data tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja guru, dan kinerja guru. Sementara wawancara dimaksudkan untuk menjangkau data ketiga variabel penelitian yang tidak dapat dijangkau dengan teknik kuesioner. Untuk kelengkapan data ditunjang juga oleh observasi.

Dalam penyusunan instrumen digunakan model *Rensis Likert* dengan option Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-Kadang (KD), Jarang (JR), Tidak Pernah (TP) untuk Variabel gaya kepemimpina kepala sekolah, sedangkan variabel dsiplin kerja guru dan kinerja guru menggunakan model *Rensis Likert* dengan *option* Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-Ragu (RG), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Masing-masing pilihan (*option*) diberikan bobot mulai dari 5 point untuk Selalu dengan persyaratan option positif dan sebaliknya untuk option negatif diberikan point 1 (satu) untuk Tidak Pernah, begitu juga untuk Sangat Setuju sampai Sangat Tidak Setuju. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dengan skala likert (ordinal) dan metode rating yang dijumlahkan.

### **2. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan awal setelah data dari seluruh responden atau sumber data terkumpul. Kegiatan

dalam analisis data meliputi mengelompokkan data berdasarkan variabel penelitian. mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data stiap variabel yang diteliti, melakukan analisis atau perhitungan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan.

Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik menurut Sugiyono “terdapat dua macam analisis statistik yang digunakan untuk menganalisa data dalam penelitian, yaitu: analisis atau statistic deskriptif dan analisis atau statistik inferensial yang terdiri dari dua bagian yaitu statistik parametrik dan statistik non parametrik.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif. Teknik analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1), disiplin kerja guru (X2), dan kinerja guru (Y) dengan cara menghitung rata- rata masing-masing variabel penelitian.

#### a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskriptifkan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya dengan maksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui dan menyajikan jumlah responden (N). harga rata-rata (*mean*), Rata-rata kesalahan standar (*standard error of mean*) , median, modus (*mode*), Simpangan baku (*Standard Deviation*). varians (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum score*), skor tertinggi (*maximum score*) dan distribusi frekuensi yang disertai grafik histogram dari keempat variabel penelitian.

Mean, median, modus merupakan ukuran pemusatan data yang termasuk kedalam *analisis statistika deskriptif*. Namun ketiganya memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing dalam menerangkan suatu ukuran pemusatan data. Dan untuk mengetahui kegunaannya masing-

masing maupun saat kapan kita mempergunakannya, perlu diketahui lebih dulu mengenai pengertian analisis statistika deskriptif dan ukuran pemusatan data.

Analisis statistika deskriptif merupakan metode yang berkaitan dengan penyajian data sehingga memberikan informasi yang berguna. Bambang dan Lina menyampaikan bahwa “upaya penyajian data dimaksudkan untuk mengungkapkan informasi penting yang terdapat dalam data ke dalam bentuk yang lebih ringkas dan sederhana yang pada akhirnya mengarah pada keperluan adanya penjelasan dan penafsiran”<sup>97</sup>.

Deskriptif data yang dilakukan meliputi ukuran pemusatan dan penyebaran data dimana ukuran pemusatan data meliputi nilai rata-rata (mean), modus dan median sedangkan ukuran penyebaran data meliputi ragam ( variance) dan simpangan baku (standard deviation).

#### 1) Mean (rata-rata)

Mean adalah nilai rata-rata dari beberapa data dan nilai mean dapat ditentukan dengan membagi jumlah data dengan banyaknya data. Menurut Bambang dan Lina bahwa “Mean (rata-rata) merupakan suatu ukuran pemusatan data”<sup>98</sup>. Mean juga merupakan statistik karena mampu menggambarkan data tersebut berada pada kisaran mean data. Mean tidak dapat digunakan sebagai ukuran pemusatan untuk jenis data ominal dan ordinal maka berdasarkan definisi dari mean adalah jumlah seluruh data dibagi dengan banyaknya data dengan rumus sebagai berikut :

##### a) Rumus mean hitung data tunggal

---

<sup>97</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2012, hal. 177

<sup>98</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*....hal. 187

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n}$$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

- b) Rumus mean hitung untuk data yang disajikan dalam distribusi frekuensi

$$\bar{x} = \frac{f_1 x_1 + f_2 x_2 + f_3 x_3 + \dots + f_n x_n}{f_1 + f_2 + f_3 + \dots + f_n}$$

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n f_i x_i}{\sum_{i=1}^n f_i}$$

Dengan  $f_i$  - frekuensi untuk nilai  $x_i$  yang bersesuaian  $x_i$  = data ke- $i$

- c) Rumus mean hitung gabungan

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k n_i \bar{x}_i}{\sum_{i=1}^k n_i}$$

## 2) Median (nilai tengah)

Median menentukan letak tengah data, setelah data disusun menurut urutan nilainya. Menurut Bambang dan Lina bahwa “bisa juga nilai tengah dari data-data yang terurut”<sup>99</sup>. Simbol untuk median adalah  $Me$ . Dengan  $Me$  adalah 50 % dari banyak data yang nilainya paling tinggi, paling rendah. Dalam mencari median, dibedakan untuk banyak data ganjil dan banyak data genap. Untuk banyak data ganjil, setelah data disusun menurut nilainya maka median adalah data yang terletak tepat di tengah dan dapat dihitung dengan rumus :

---

<sup>99</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*....hal. 187

$$Me = Q_2 = \begin{cases} \frac{x_{n+1}}{2}, & \text{Jika } n \text{ ganjil} \\ \frac{x_n + x_{n+1}}{2}, & \text{Jika } n \text{ genap} \end{cases}$$

### 3) Modus (nilai yang sering muncul)

Menurut Bambang dan Lina, bahwa: “modus adalah nilai yang sering muncul”<sup>100</sup>. Jika kita tertarik pada data frekuensi, jumlah dari suatu nilai dari kumpulan data, maka kita menggunakan modus. Dan modus sangat baik digunakan untuk data yang memiliki skala kategori yaitu nominal atau ordinal. Sedangkan data ordinal adalah data kategori yang bisa diurutkan. Adapun cara menghitung modus, yaitu:

- a) Data yang belum dikelompokkan maka modus dari data yang belum dikelompokkan adalah ukuran yang memiliki frekuensi tertinggi dan modus dilambangkan dengan  $M_0$ .
- b) Data yang telah dikelompokkan dapat dihitung dengan rumus:

$$M_0 = L + i \frac{b_1}{b_1 + b_2}$$

Keterangan:

$M_0$  = Modus

$L$  = Tepi bawah kelas yang memiliki frekuensi tertinggi, (kelas modus)  $i$  = interval kelas

$b_1$  = Frekuensi kelas modus dikurangi kelas interval terdekat sebelumnya.

$b_2$  = Frekuensi kelas modus dikurangi kelas interval terdekat sesudahnya.

### 4) Standar Deviasi dan Varians

---

<sup>100</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif, Teori dan Aplikasi...* hal. 187

Standar deviasi adalah salah satu teknik statistik yang digunakan untuk menjelaskan homogenitas kelompok. Varians merupakan jumlah kuadrat semua deviasi nilai-nilai individual terhadap rata-rata kelompok. Sedangkan akar dari varians disebut dengan standar deviasi atau simpangan baku. Menurut Bambang dan Lina bahwa : “standar deviasi (simpangan baku) dan varians merupakan variasi data”<sup>101</sup>. Semakin kecil nilai sebarannya berarti variasi nilai data makin sama, jika sebarannya bernilai 0, maka nilai semua datanya adalah sama. Perhitungan standar deviasi, adalah :

$$S = \sqrt{\frac{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - (\sum_{i=1}^n x_i)^2}{n(n-1)}}$$

Sedangkan rumus varians, adalah :

$$S^2 = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - (\sum_{i=1}^n x_i)^2}{n(n-1)}$$

##### 5) Distribusi Frekuensi

Distribusi frekuensi adalah membuat uraian dari suatu hasil penelitian dan menyajikan hasil penelitian tersebut dalam bentuk yang baik, yakni bentuk statistik populer yang sederhana sehingga kita lebih mudah mendapatkan gambaran tentang situasi hasil penelitian. Distribusi frekuensi atau tabel frekuensi adalah suatu tabel yang banyaknya kejadian atau frekuensi (cases) didistribusikan ke dalam kelompok-kelompok (kelas-kelas) yang berbeda. Adapun jenis-jenis tabel distribusi frekuensi adalah:

- a) Tabel distribusi frekuensi data tunggal adalah salah satu jenis tabel statistik yang didalamnya disajikan frekuensi dari data angka, dimana angka yang ada dikelompokkan.

---

<sup>101</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*...hal. 189

- b) Tabel distribusi frekuensi data kelompok ada di salah satu jenis tabel statistik yang didalamnya disajikan sebaran frekuensi dari data angka dan angka-angka tersebut dikelompokkan.
- c) Tabel distribusi frekuensi kumulatif adalah salah satu jenis tabel statistik yang didalamnya disajikan frekuensi yang dihitung terus meningkat atau selalu ditambah-tambahkan baik dari bawah ke atas maupun dari atas ke bawah. Tabel distribusi frekuensi kumulatif ada 2, yaitu: tabel distribusi frekuensi kumulatif data tunggal dan data kelompok.
- d) Tabel distribusi frekuensi relatif, tabel ini juga dinamakan tabel persentase. Dikatakan frekuensi relative karena frekuensi yang disajikan bukanlah frekuensi yang sebenarnya melainkan frekuensi yang dihitung dalam bentuk angka persen.

#### b. Analisis Inferensial

Menurut Sugiyono, bahwa: “analisis Inferensial sering juga disebut analisis induktif atau analisis probabilitas yaitu teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi”<sup>102</sup>. Analisis inferensial digunakan untuk sampel yang diambil dari populasi dengan teknik pengambilan sampel secara random.

Analisis inferensial ini disebut juga analisis probabilitas karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel yang kebenarannya bersifat peluang (*probability*). Suatu kesimpulan dari data sampel yang akan diberlakukan untuk populasi mempunyai peluang kesalahan dan kebenaran (kepercayaan) yang dinyatakan dalam bentuk prosentase. Bila peluang kesalahan 5 %, maka taraf kepercayaan 95 % dan

---

<sup>102</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D...* hal. 209

bila peluang kesalahan 1 % maka taraf kepercayaan 99 Peluang kesalahan dan kepercayaan ini disebut dengan istilah “*taraf signifikansi*”.

Menurut Sugiyono, bahwa: “untuk pengujian hipotesis dengan analisis inferensial yang menggunakan statistik parametrik memerlukan terpenuhinya banyak asumsi sebagai persyaratan analisis”<sup>103</sup>. Asumsi yang utama adalah data yang akan dianalisis harus berdistribusi normal, data dua kelompok atau lebih yang diuji harus homogen dan dalam uji regresi harus terpenuhi asumsi linieritas.

#### 1) Uji persyaratan Analisis

Uji persyaratan analisis terdiri dari uji normalitas distribusi data tiap variabel, uji homogenitas varians dan uji linieritas galat taksiran, dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan Sudjana<sup>104</sup>, sebagai berikut

##### a) Uji Normalitas Distribusi

Uji normalitas melalui Y galat taksiran dengan menggunakan *uji liliefors*, dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- Menentukan harga Y dan simpang baku galat taksiran
- Menentukan bilangan baku
- Menyusun tabel *Liliefors*
- Menentukan F (Zi) berdasarkan nilai tabel & nilai Zi
- Menentukan S ( Zi), banyalnya  $Z_1, Z_2, \dots, Z_n$  yang  $\leq Z_i$
- Menentukan selisih F (Zi) - S (Zi) kemudian tentukan harga mutlaknya
- Ambil harga yang paling besar diantara harga-harga mutlak, selisih F (Zi) - S (Zi). Harga terbesar =  $L_{hitung}$  atau  $L_o$
- Nilai  $L_o$  dibandingkan dengan nilai kritis  $L_{tabel}$

##### b) Uji Homogenitas Varians

---

<sup>103</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D...* hal. 210

<sup>104</sup> Sudjana, *Metode Statistika*, Bandung: Tarsito, 1996, hal. 219-261

Uji homogenitas varians dimaksudkan untuk menguji kesamaan varians populasi yang berdistribusi normal. Uji homogenitas varians yang digunakan adalah “Uji Barlett”. Varians dinyatakan homogen bila harga  $X^2_{hitung} \leq X^2_{tabel}$  dalam taraf kepercayaan  $\alpha$  0,05.

c) Uji Linieritas Galat Taksiran

Uji linieritas dimaksudkan untuk melihat, apakah data variabel bebas memiliki kelinieran. Uji ini dilakukan dengan analisis regresi sederhana menggunakan tabel “ANOVA”. Regresi linier dinyatakan berarti apabila harga  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  pada taraf kepercayaan  $\alpha$  0,05

2) Teknik Pengujian Hipotesis

Untuk membuktikan diterima tidaknya hipotesis yang telah diajukan di atas, maka dilakukan pengujian terhadap keempat hipotesis penelitian dengan menggunakan teknik, sebagai berikut:

- a) Teknik korelasi *Pearson Product Moment*, Sugiyono mengatakan bahwa: “digunakan untuk menguji hipotesis pertama, kedua, ketiga dan kelima yang sebelumnya dilakukan pengujian persamaan regresi sederhana dari masing-masing variabel penelitian”<sup>105</sup>.
- b) Sedangkan menurut Sudjana Teknik Regresi Sederhana “tujuannya untuk mencari dan menguji persamaan regresi variabel terikat atas variabel bebas”<sup>106</sup>.
- c) Teknik korelasi ganda, digunakan untuk menguji hipotesis keempat, yakni menguji apakah terdapat korelasi yang berarti apabila ketiga variabel bebas secara bersama-sama dikorelasikan dengan variabel terikat (Y) dengan didahului menguji persamaan regresi ganda.

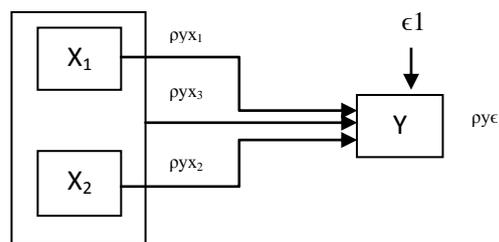
---

<sup>105</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D...* hal. 218

<sup>106</sup> Sudjana, *Teknik Analisis regresi dan korelasi bagi para peneliti*, Bandung: Tarsito, 1996, hal. 6-12

- d) Teknik regresi ganda digunakan untuk mengetahui Persamaan regresi variabel terikat atas ketiga variabel bebas yang diuji secara bersama-sama.

### G. Teknik Analisis



**Gambar 3.1**  
**Diagram Jalur**

Keterangan :

$X_1$  = Gaya kepemimpinan kepala sekolah

$X_2$  = Disiplin kerja

$Y$  = Kinerja guru

$\rho_{YX_1}$  = koefisien jalur yang menggambarkan besarnya pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y$

$\rho_{YX_2}$  = koefisien jalur yang menggambarkan besarnya pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Y$

$\rho_{Y\epsilon}$  = koefisien jalur yang menggambarkan besarnya pengaruh langsung  $\epsilon$  terhadap  $Y$

Gambar di atas adalah diagram variabel yang mencerminkan hubungan antar variabel dan pengaruh variabel  $X$  terhadap variabel  $Y$ , gambar di atas menunjukkan bahwa antara  $X_1$  dengan  $Y$ ,  $X_2$  dengan  $Y$ , merupakan hubungan kausal, sementara hubungan  $X_1$ ,  $X_2$  merupakan hubungan korelasional.

Persamaan struktur yang dibentuk adalah :

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_{yx3}X_3 + \epsilon$$

## H. Langkah-Langkah Menggunakan *Soft Ware Statistik (SPSS)*

### 1. Analisis Data Deskriptif

Untuk mengetahui dan menyajikan jumlah responden (N), harga rata-rata (mean), rata-rata kesalahan standar (*Standard Error of Mean*), median, modus (*Mode*), Simpang baku (*Standard Deviation*), varian (*Variance*), rentang (*Range*) skor terendah (*Minimum Score*), skor tertinggi (*Maximum Score*) distribusi frekuensi yang disertai grafik histogram ketiga variable penelitian, dapat dilakukan dengan menggunakan SPSS *statistik deskriptif*, dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C.Trihendradi<sup>107</sup> sebagai berikut:

- a. Sajikan data hasil penelitian sesuai variable masing-masing dalam daftar “data view”
- b. Buka variable view, kemudian tuliskan symbol variable (Y, X1, X2) dst... pada kolom name, ganti dengan angka 0 pada kolom decimals, dan tulis nama variable pada kolom label (contoh; kinerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja guru)
- c. Buka kembali data view, klik analyze > descriptive statistic > frequencis > masukan variable “Kinerja Guru (Y) pada kotak variable (s) > statistic, ceklis pada kotak kecil : mean, median, mode, sum, standar deviation, variance, range, minimum, maximum > continue > Ok. Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui data deskriptif seluruh variable.
- d. Untuk membuat grafik histogram cari dulu panjang kelas dengan cara:

---

<sup>107</sup> Trihendradi, *Step By Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, hal. 139-233

$$P = R/K$$

$$K = 1 + 3,3 \cdot \log n$$

R = range yakni nilai tertinggi (maximum) - nilai rendah (minimum)

- e. Setelah panjang kelas diketahui, di buat kelas interval
- f. Klik : transform > recode different variables > masukan variabel (Y) di kotak input variable ~ output variable > name (tuliskan symbol variable contoh Y Kinerja Guru > Old and New Value > Range (masukan kelas interval contoh 102-107) > value (tuliskan:1,2,3...)>Ok.
- g. Lanjutkan untuk membuat grafiknya dengan cara : Analyze > Deskriptive statistics > Frequencies > masukan nama variable contoh kinerja guru (Y) ke kotak variable (s) > chart Histograms > with normal curve > continue > Ok.

## 2. Uji Persyaratan Analisis

Uji persaman analisis dengan menggunakan SPSS statistic dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi berikut ini.

### a. Uji Linieritas Persamaan Regresi

Untuk menguji linieritas persamaan regresi melalui SPSS statistik, dapat ditempuh langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C.Trihendradi<sup>108</sup> sebagai berikut:

- 1) Sajikan data sesuai dengan variable masing-masing dalam daftar "data view"

---

<sup>108</sup> Trihendradi, *Step By Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, hal. 139-233

- 2) Buka variable view, kemudian tuliskan symbol variable (Y, X1, X2) dst... pada kolom name, ganti dengan angka 0 pada kolom decimals, dan tulis nama variable pada kolom label (contoh: kinerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan disiplin kerja)
- 3) Buka kembali data view, klik analyze > compare means> means > masukan variable Y pada kotak dependent> variable X pada kotak independent > options > ceklis pada kotak kecil : test for linearity > continue > Ok. > lihat nilai F dan nilai P Sig. Apabila nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan nilai P sig 0,05 (5%), berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan linieritas terpenuhi atau model persamaan regresi Y atas X adalah linear
- 4) Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui model persamaan regresi variabel berikutnya.

b. Uji Normalitas Galat Taksiran

Untuk menguji normalitas galat taksiran melalui SPSS aatistic, dapat di tempuh langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C .Trihendradi sebagai berikut:

- 1) Sajikan data hasil penelitian variable masing-masing dalam daftar "data view"
- 2) Buka variable view, kemudian tuliskan symbol variable (Y,X1, X2) dst.. pada kolom name, ganti dengan angka 0 pada kolom decimals, dan tulis nama variabel pada kolom label (contoh: kinerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja)
- 3) Buka kembali data view, klik analyze > regression > linear masukan variabel Y pada kotak dependent > variabel X pada kotak independent > save > residuals ceklis pada kotak kecil:

unstandardized > continue > Ok. > lihat pada data view muncul res 1.

- 4) Tahap selanjutnya klik analyze > nonparametric test > 1-simple K-S > masukan unstandardized pada kotak test variabel list > ceklist normal > OK lihat nilai Asymp.Sig (2-tailed) kalau >0,05 atau hitung  $Z_{hitung} < Z_{tabel}$  pada taraf kepercayaan atau signifikansi  $\alpha = 0,05$   $H_0$  berarti diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi  $Y$  dan  $X_1$  adalah berdistribusi normal.
  - 5) Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui galat taksiran persamaan regresi  $Y$  atas  $X$ . dan variable berikutnya.
- c. Uji homogenitas Varians

Untuk menguji normalitas galat taksiran melalui SPSS statistic, dapat ditempuh langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C.Trihendradi, sebagai berikut:

- 1) Sajikan data hasil penelitian variable masing-masing dalam daftar "data view"
- 2) Buka variable view, kemudian tuliskan symbol variable ( $Y$ ,  $X_1$ ,  $X_2$ ) dst... pada kolom name, ganti dengan angka 0 pada kolom decimals, dan tulis nama variable pada kolom label (contoh: kinerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan disiplin kerja guru)
- 3) Buka kembali data view, klik analyze > regression > linear masukan variable  $Y$  pada kotak dependent > variabel  $X$  pada kotak independent > plots > masukan SRESID pada kotak  $Y$  dan ZPRED pada kotak  $X$  > continue > Ok. Lihat gambar, jika titik-

titik menyebar di atas dan di bawah titik nol maka pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu, maka dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

### 3. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan SPSS statistic baik melalui analisis korelasi maupun regresi, dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C.Trihaldradi berikut ini.

- a. Sajikan data hasil penelitian variable masing-masing dalam “data view”
- b. Buka variable view, kemudian tuliskan symbol variable (Y1, X1, X2, X3) dst... pada kolom name, ganti dengan angka 0 pada kolom decimals, dan tulis nama variable ...pada kolom label (contoh: kinerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja)
- c. Buka kembali data view, klik analyze > correlate > bivariate masukan varable yang akan dikorelasikan > pearson > one-tailed > Ok. Lihat nilai koefisien korelasi pada kolom pearson correlation.
- d. Untuk melihat besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) atau nilai koelisien korelasi dikuadratkan dan sisanya (dari 100 %) adalah faktor lainnya.
- e. Untuk melihat kecenderungan arah persamaan regresi ( $Y = a + bX_1$ ), klik analyze > regression > linear > masukan variabel Y pada kotak dependent > variable X pada kotak independent > Ok. > lihat pada output coefficients<sup>a</sup> > nilai constanta dan nilai variable.

## I. Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik dalam penelitian ini dilakukan secara tunggal adalah:

### 1. Pengujian Hipotesis Statistik

Pengaruh  $X_1$ , terhadap  $Y$

$H_0$   $\rho_{y.1} = 0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru

$H_1$   $\rho_{y.1} > 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru

### 2. Pengujian Hipotesis Statistik 2

Pengaruh  $X_2$ , terhadap  $Y$

$H_0$   $\rho_{y.2} = 0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru

$H_1$   $\rho_{y.2} > 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru

Sedangkan jika dilakukan secara bersama-sama (simultan), pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru, adalah:

$$H_1 : \rho_{yx1} \neq \rho_{yx2} \neq 0$$

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Obyek Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum SD Swasta Kecamatan Kebayoran Lama**

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti, pertama dengan tinjauan teori kemudian mempelajari peta wilayah kecamatan Kebayoran Lama Jakarta Selatan dan peta penyebaran sekolah SD swasta di Kebayoran Lama. Setelah itu peneliti mengunjungi beberapa sekolah. Karena luasnya jangkauan dan banyaknya SD swasta di Kebayoran Lama maka ditetapkan lokasi yang tidak jauh dari domisili peneliti yaitu sekitar jalan Pondok Pinang Raya, kecamatan Kebayoran Lama agar memudahkan dalam observasi.

Kemudian diperoleh data sekolah yang bersedia diteliti dalam penelitian ini, yaitu; SD Islam swasta Harapan Ibu yang terletak di jalan H. Banan No. 1 Pondok Pinang, yang memiliki luas area 6400 m<sup>2</sup> dengan luas bangunan 1500 m<sup>2</sup>. Sekolah swasta ini, berdiri sejak tahun 1981 dan telah melakukan kegiatan belajar mengajar kepada peserta didik selama kurun waktu 32 tahun hingga sekarang tanpa jeda.

Pengamatan selanjutnya, peneliti mengunjungi SD Islam swasta Al Azhar 5 yang terletak di jalan Kemandoran 1 no. 41 untuk dilakukan penelitian

dalam rangka memenuhi jumlah populasi responden yang dipersyaratkan, kemudian peneliti melakukan survei berikutnya ke SD Islam swasta Al Furqon yang berlokasi di jalan Seha II No. 14 Grogol Selatan, dan ketiga SD tersebut masing-masing berbeda kelurahan, selanjutnya peneliti menuju SD swasta yang berdekatan dengan SD Islam swasta Al Furqon, yaitu SD Islam Al Hambra yang berlokasi di jalan Kubur Islam No. 55A.

Adapun data awal yang diperoleh peneliti mengenai profil masing-masing sekolah, baik fisik dan data non fisik, diantaranya berupa nama-nama pimpinan yang pernah menjabat sebagai kepala sekolah di SD Islam swasta yang telah disurvei, namun penulis hanya menampilkan profil SD Islam Harapan Ibu sedangkan untuk SD Islam Al Azhar 5, SD Islam Al Furqon dan SD Islam Al Hambra tidak ditampilkan profilnya.

Pada umumnya para kepala sekolah yang memimpin di SD Islam Harapan Ibu mempunyai komitmen untuk memajukan sekolah di berbagai sektor. Hasilnya terlibat pada perkembangan fisik maupun non-fisik sekolah.

Sekolah SD Islam Harapan Ibu berada dibawah naungan Yayasan Islam Harapan Ibu yang diketuai oleh H.M. Indara Warga Dalem, MBA, dengan didampingi beberapa konsultan pendidikan yang kompeten dibidangnya masing-masing. Pengalaman selama 32 tahun, telah menghasilkan lulusan yang berprestasi membanggakan.

Guru, peserta didik serta orangtua bahu membahu, bekerja sama bergandeng tangan dalam rangka mewujudkan pendidikan terbaik, mendidik, membimbing serta menggali potensi terbesar yang ada pada diri peserta didik seoptimal mungkin. SD Islam Harapan Ibu dipimpin oleh seorang Kepala Sekolah, dibantu oleh 3 orang wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil bidang keagamaan dan kesiswaan dan seorang wakil bidang pengembangan program bilingual.

Secara teknis dalam proses pembelajaran (KBM), guru-guru SD Islam Harapan Ibu telah memenuhi 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan (SNP)

yang meliputi; standar kompetensi lulusan, standar isi, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana, standar proses, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar evaluasi) dan Kepala sekolah beserta guru-guru senantiasa meningkatkan metode pembelajaran dengan prinsip dasar untuk mencapai visi sekolah; *terwujudnya lembaga pendidikan Islam yang dapat membentuk manusia berkarakter bangsa, berakhlakul karimah, berkualitas dan unggul di bidang IMTAQ dan IPTEK.*

Terbukti pada tahun pelajaran 2015 - 2016 ini, meningkatnya jumlah pendaftar ke SD Islam Harapan Ibu, namun kapasitas sekolah hanya menerima 4 rombongan belajar sesuai dengan ketersediaan lokal dengan jumlah peserta didik sebanyak 461 orang. Dalam kegiatan belajar mengajar (KBM), peserta didik di SD Islam Harapan Ibu dilayani oleh tenaga pengajar profesional sebanyak 54 orang dan secara administratif dibantu staf tata usaha sebanyak 10 orang. Sejak berdirinya SD Islam Harapan Ibu pada tahun 1981 hingga sekarang tentunya telah terjadi beberapa kali pergantian kepala sekolah yang ditugaskan memimpin di SD Islam Harapan Ibu dan tercatat sebanyak 5 orang, sebagaimana data tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Daftar Kepala Sekolah SD Islam Harapan Ibu**  
Sejak didirikan sampai sekarang

No	Periode Tahun Jabatan	Nama Kepala Sekolah
1	1981-1990	Dra. Darwita
2	1990-2000	Drs. Imanudin
3	2000-2005	Dra. Susilo Ningsih
4	2005-2010	Yuyun Julaeha, S.Pd
5	2010-2016	Drs. Mahmudi
6	2016-sekarang	Baharudin, S.pd

Dokumen : SD Islam Harapan Ibu Pondok Pinang

Dalam proses kegiatan belajar mengajar (KBM) kepada peserta didik, kepala sekolah serta segenap guru SD Islam Harapan Ibu menggunakan kurikulum yang telah ditetapkan Kemendikbud dan untuk lebih memotivasi

maupun meningkatkan proses pembelajaran peserta didik agar berprestasi maka SD Islam Harapan Ibu memiliki visi, misi, tujuan sekolah maupun profil sekolah sebagai berikut:

a. Visi

***“Terwujudnya lembaga pendidikan Islam yang dapat membentuk manusia berkarakter bangsa, berakhlakul karimah, berkualitas dan unggul di bidang IMTAQ dan IPTEK”***

b. Misi

Selain memiliki visi sekolah, SD Islam Harapan Ibu juga memiliki misi berikut ini:

- 1) Mewujudkan lingkungan SD Islam Harapan Ibu yang Islami, aman, bersih dan indah
- 2) Melaksanakan proses pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan
- 3) (PAKEM) dengan mengedepankan pendidikan Akhlakul Karimah
- 4) Mengoptimalkan potensi siswa baik potensi intelegensi, potensial emosional, social
- 5) fisik dan spiritual
- 6) Mewujudkan system penilaian otentik
- 7) Membina kemandirian siswa melalui kegiatan pembiasaan dan pengembangan diri yang terencana dan berkesinambungan
- 8) Meningkatkan kualitas SDM secara berkesinambungan
- 9) Mewujudkan sekolah yang unggul di bidang Agama, Bahasa, Sains, Seni dan Teknologi Infonatika
- 10) Memberdayakan lingkungan sebagai media belajar

### c. Tujuan Pendidikan di SD Islam Harapan Ibu

Pendidikan di SD Islam Harapan Ibu diarahkan untuk mencapai tujuan sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan budaya sekolah yang religious melalui kegiatan keagamaan
- 2) Semua kelas melaksanakan pendekatan pembelajaran aktif berbasis pendidikan karakter
- 3) Menyelenggarakan berbagai kegiatan di bidang IPTEK, bahasa, olah raga dan seni budaya sesuai dengan bakat, minat dan potensi
- 4) Menyelenggarakan kegiatan kemandirian melalui pembiasaan dan pengembangan diri
- 5) Menyelenggarakan kegiatan yang menumbuhkan kesadaran warga sekolah sebagai bagian masyarakat global

## 2. Profil Sekolah

Dalam penelitian yang dilakukan peneliti adalah mengunjungi sekolah-sekolah yang berada di sekitar wilayah kecamatan Kebayoran Lama, dan data awal dari setiap sekolah yang diperoleh peneliti hasilnya baik dan memuaskan, namun data profil sekolah yang ditampilkan di dalam tesis ini hanya SD Islam Harapan Ibu disebabkan oleh keterbatasan dari peneliti. Namun untuk profil yang terkait dengan jumlah para responden yang diteliti sesuai dengan angket (kuesioner) yang telah didistribusikan, maka data tabel para responden yang terkait masa kerja, perbandingan jumlah responden dan sebagainya yang relevan dengan penelitian akan ditampilkan pada profil responden dan berikut adalah profil sekolah :

- a. Nama Sekolah : SD Islam Harapan Ibu  
 b. Alamat : Jl. H. Banan No.1 Pondok Pinang  
 Desa/ Kelurahan : Pondok Pinang  
 Kecamatan : Kebayoran Lama  
 Kabupaten Kota : Jakarta Selatan  
 No. Telepon/HP : 021- 72311228  
 Provinsi : DKI Jakarta  
 Kode Pos : 12310
- c. Nama Kepala Sekolah : Baharudin, S.Pd  
 d. NSS : 104 016 305 130  
 e. Jenjang Akreditasi : A  
 f. Mulai operasional : Tahun 1981  
 g. Luas Tanah : 6400 m<sup>2</sup>  
 h. Luas Bangunan : 1500 m<sup>2</sup>  
 i. Status Tanah : Milik Sendiri  
 j. Status Bangunan : Milik Sendiri

Dari hasil penelitian diperoleh data peserta didik SD Islam swasta

Harapan Ibu sebagai berikut :

**Tabel 4.2**

**Jumlah Peserta Didik SD Islam Swasta Harapan Ibu**

Kelas 1 A-D		Kelas 2 A-D		Kelas 3 A-D		Kelas 4 A-C		Kelas 5 A-D		Kelas 6 A-D	
L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
44	27	40	28	48	35	30	29	41	49	39	51
71		68		83		59		90		90	
Jumlah keseluruhan										461	

Dokumen : SD Islam Harapan Ibu

### 3. Profil Responden

Selama peneliti melakukan penelitian pada sekolah dimaksud dan berinteraksi langsung dengan para responden maka diperoleh data-data, sebagai berikut:

**Tabel. 4.3**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Sekolah	Jenis Kelamin	Jumlah Guru	Prosentase (%)
I	<i>SD Islam Harapan Ibu</i>	Laki-laki	10	9.35
		Perempuan	28	26.2
II	<i>SD Islam Al Azhar 5</i>	Laki-laki	9	8.41
		Perempuan	25	23.4
III	<i>SD Islam Al Furqon</i>	Laki-laki	7	6.54
		Perempuan	8	7.48
IV	<i>SD Islam Al Hambra</i>	Laki-laki	6	5.61
		Perempuan	14	13.1
		<b>Total responden</b>	<b>107</b>	<b>100.00</b>

Dari data pada tabel 4.3. terlihat bahwa guru-guru di SD Islam swasta di Kecamatan Kebayoran Lama, lebih banyak didominasi oleh guru perempuan yang berjumlah 75 orang (70.09 %) dibandingkan dengan guru laki-laki, artinya pada tahun terakhir ini bahwa profesi sebagai pendidik, banyak diminati oleh perempuan dan hal ini sudah tepat karena perempuan memiliki kesabaran dan ketelatenan yang lebih di dalam mendidik, mengasuh maupun membimbing peserta didik.

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
1	SMA	12	11,2
2	D1	-	-
3	D2	-	-
4	S1/S2	95	88,8
	<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.00</b>

Dari data tabel 4.4. di atas, terlihat bahwa jumlah guru yang memiliki kompetensi dengan jenjang pendidikan strata 1 dan strata 2 adalah terbesar, yaitu berjumlah 95 orang (88,8 %) artinya tenaga pendidik yang mengajar di SD Islam swasta sudah sesuai kriteria dan memenuhi standar kompetensi, walaupun masih ada beberapa guru yang jenjang pendidikannya belum sesuai kriteria namun mereka memiliki komitmen dan pengalaman (secara porto folio) lebih banyak sebagai kompensasi dalam pemenuhan kriteria.

**Tabel 4.5**  
**Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	Prosentase (%)
1	<5 Tahun	60	56.1
2	6-10 Tahun	18	16.8
3	11-15 Tahun	16	15
4	16-20 Tahun	5	4.67
	>20 Tahun	8	7.48
	<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.00</b>

Berdasarkan masa kerja responden yang terlihat pada tabel 4.5. diperoleh komposisi bahwa masa kerja guru-guru yang telah mengajar berkisar 5 tahun, di SD Islam swasta kecamatan Kebayoran Lama, maka data hasil

penelitian masa kerja terakumulasi yang paling banyak berjumlah 60 orang atau 56,1 % dari total 107 responden.

**Tabel 4.6**  
**Responden Berdasarkan Usia**

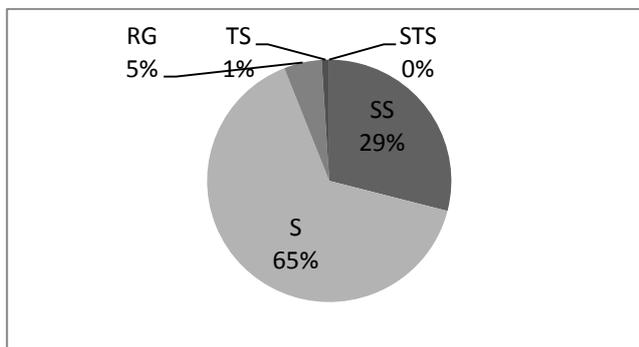
No	Masa Kerja	Jumlah	Prosentase (%)
1	25-29 Tahun	36	33.6
2	30-35 Tahun	33	30.8
3	36-40 Tahun	29	27.1
4	>40 Thun	9	8.41
	<b>Jumlah</b>	<b>107</b>	<b>100.00</b>

Sedangkan tabel 4.6. terlihat bahwa jumlah responden yang mengisi angket terbanyak berdasarkan usia, adalah responden yang telah berusia antara 25-29 tahun, yaitu sejumlah 36 orang (33,6 %) dari total 107 responden.

#### B. Hasil Analisis Butir Instrumen

Untuk mengetahui prosentase jawaban responden pada setiap butir instrumen penelitian untuk variabel kinerja guru (Y), maka dilakukan analisis butir instrumen penelitian sebagai berikut:

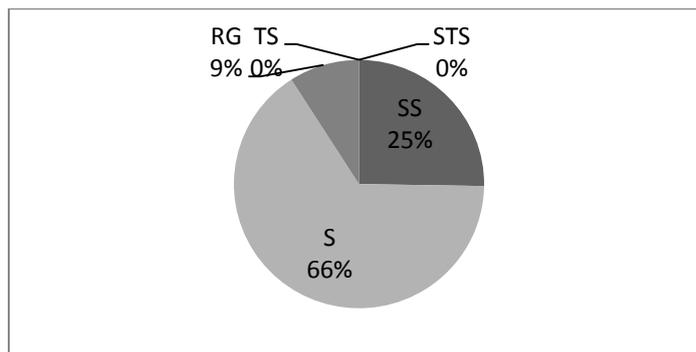
1. Sebelum mengajar, saya terlebih dahulu melakukan analisis materi (isi) pelajaran sesuai dengan standar kompetensi dan kompetensn dasar.



**Gambar 4.1**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.1. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (65%) guru mendeskripsikan melakukan analisis materi (isi) pelajaran sesuai dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar.

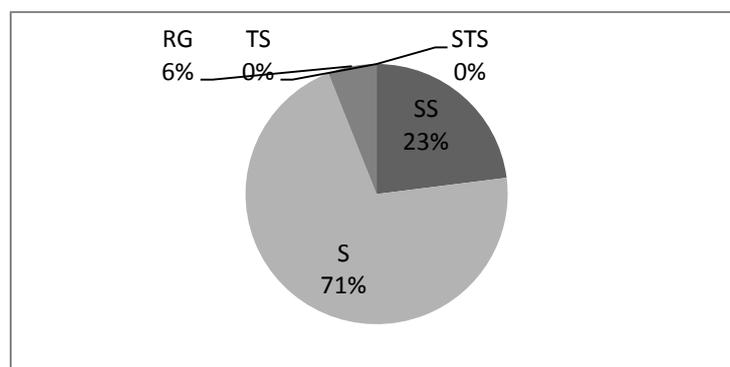
2. Pada awal tahun ajaran baru saya menyusun program tahunan (PROTA)



**Gambar 4.2**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.2. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (66%) guru mendeskripsikan menyusun program tahunan (PROTA).

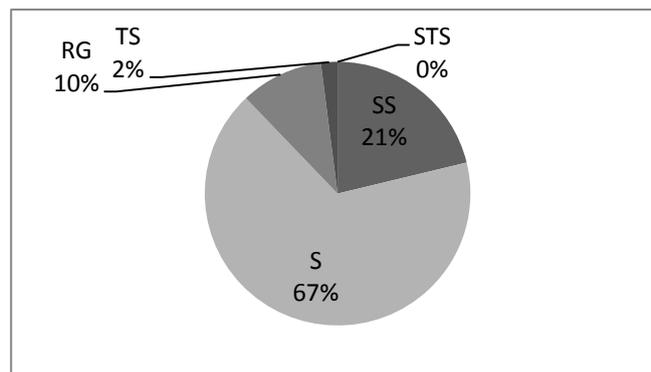
3. Saya selalu menyusun program semester (PROMES) berdasarkan pada program tahunan yang telah dibuat.



**Gambar 4.3**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.3. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (71%) guru mendeskripsikan menyusun program semester (PROMES) berdasarkan pada program tahunan yang telah dibuat.

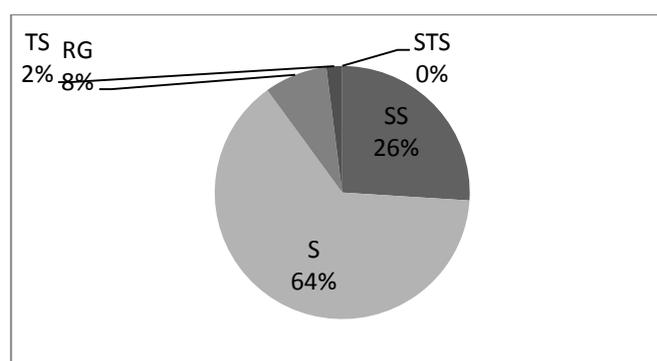
4. Saya menyusun rencana pembelajaran setiap pokok bahasan



**Gambar 4.4**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.4. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (67%) guru mendeskripsikan menyusun rencana pembelajaran setiap pokok bahasan.

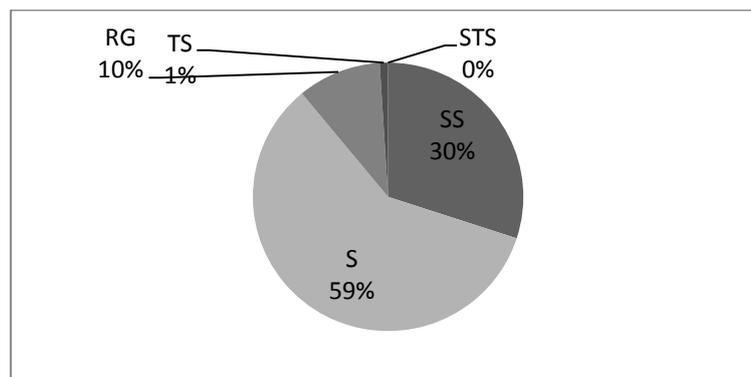
5. Saya masuk dan keluar kelas tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditentukan.



**Gambar 4.5**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.5. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (64%) guru mendeskripsikan masuk dan keluar kelas tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditentukan.

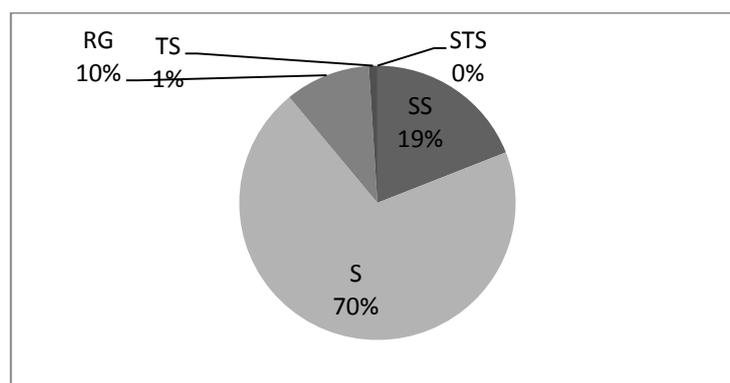
6. Saya menyampaikan materi pelajaran dengan baik dan jelas.



**Gambar 4.6**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.6. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (59%) guru mendeskripsikan penyampaian materi pelajaran dengan baik dan jelas.

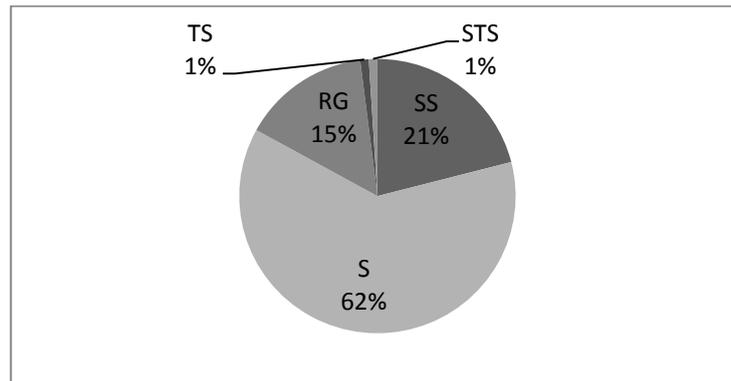
7. Saya menyampaikan pelajaran secara sistematis sesuai dengan rencana pembelajaran yang telah dibuat.



**Gambar 4.7**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.7. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (70%) guru mendeskripsikan penyampaian pelajaran secara sistematis sesuai dengan rencana pembelajaran yang telah dibuat.

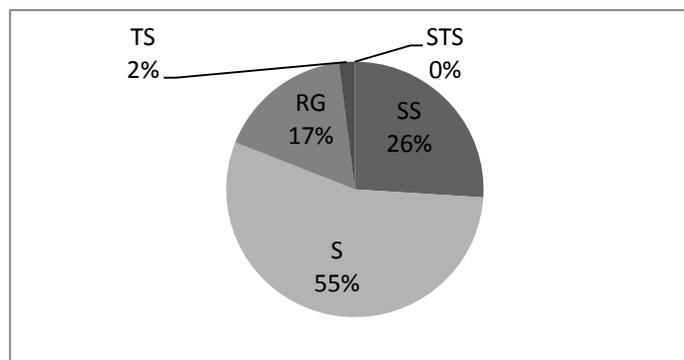
8. Saya memulai pelajaran dengan menulis pokok materi yang akan disampaikan.



**Gambar 4.8**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.8. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (62%) guru mendeskripsikan memulai pelajaran dengan menulis pokok materi yang akan disampaikan.

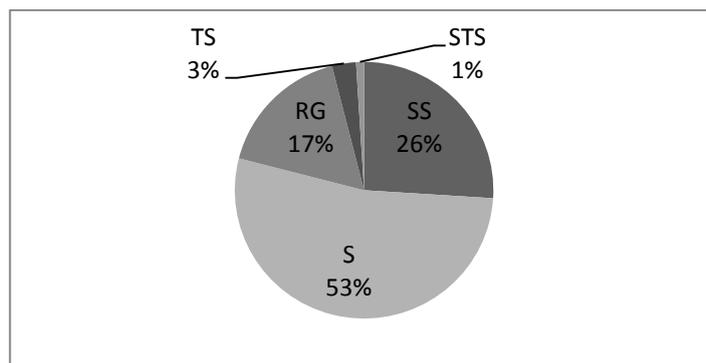
9. Saya memulai pelajaran dengan mengaitkan pembelajaran sebelumnya disertai dengan contoh-contoh yang relevan.



**Gambar 4.9**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.9. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (55%) guru mendeskripsikan memulai pelajaran dengan mengaitkan pembelajaran sebelumnya disertai dengan contoh-contoh yang relevan.

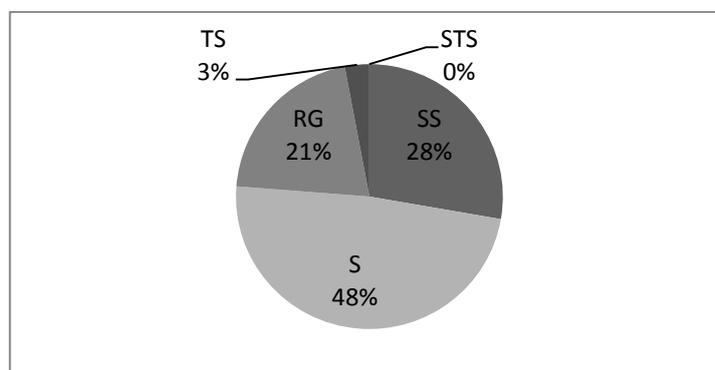
10. Saya menyajikan pelajaran dipusatkan pada aktivitas siswa dan mendorong kreativitas siswa.



**Gambar 4.10**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.10. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (53%) guru mendeskripsikan menyajikan pelajaran dipusatkan pada aktivitas siswa dan mendorong kreativitas siswa.

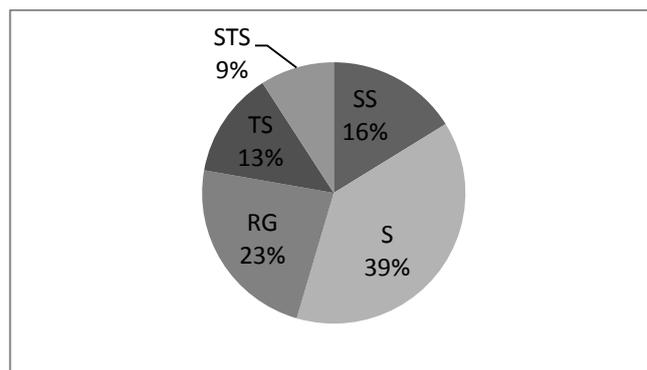
11. Saya menggunakan strategi pembelajaran yang variatif yang dapat memotivasi siswa untuk semangat belajar.



**Gambar 4.11**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.11. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (48%) guru mendeskripsikan menggunakan strategi pembelajaran yang variatif yang dapat memotivasi siswa untuk semangat belajar.

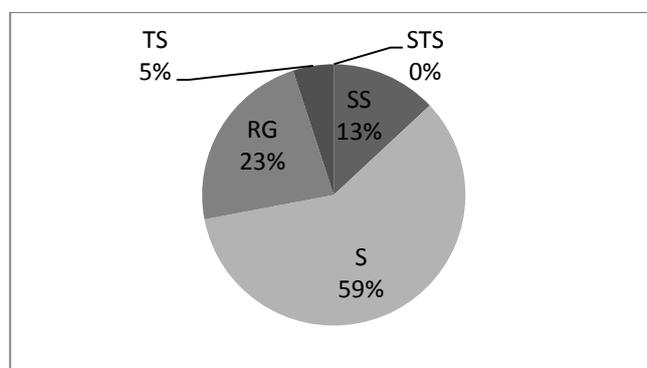
12. Saya tidak pernah menggunakan Strategi PAKEM, CTL, *Active Learning* dalam proses belajar mengajar.



**Gambar 4.12**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.12. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (39%) guru mendeskripsikan tidak pernah menggunakan Strategi PAKEM, CTL, *Active Learning* dalam proses belajar mengajar.

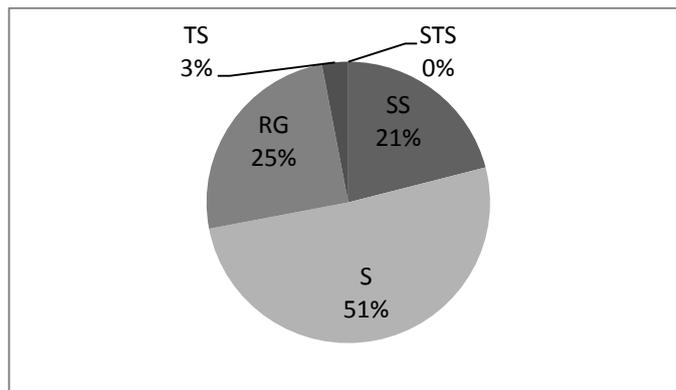
13. Saya selalu menyiapkan buku (sumber) yang relevan sesuai dengan kurikulum.



**Gambar 4.13**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (59%) guru mendeskripsikan selalu menyiapkan buku (sumber) yang relevan sesuai dengan kurikulum.

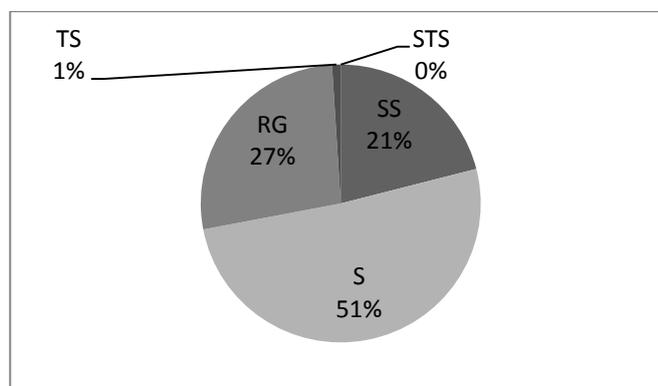
14. Saya memanfaatkan sumber-sumber belajar yang variatif, baik sumber belajar yang tersedia di sekolah maupun di luar sekolah.



**Gambar 4.14**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.14. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) guru mendeskripsikan memanfaatkan sumber-sumber belajar yang variatif, baik sumber belajar yang tersedia di sekolah maupun di luar sekolah.

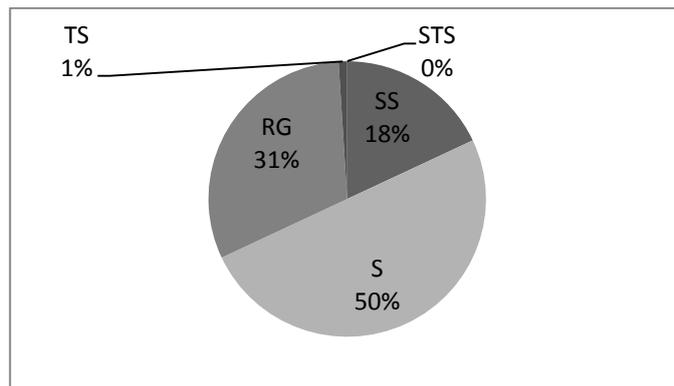
15. Saya menggunakan media yang menarik untuk memotivasi siswa belajar.



**Gambar 4.15**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.15. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) guru mendeskripsikan menggunakan media yang menarik untuk memotivasi siswa belajar.

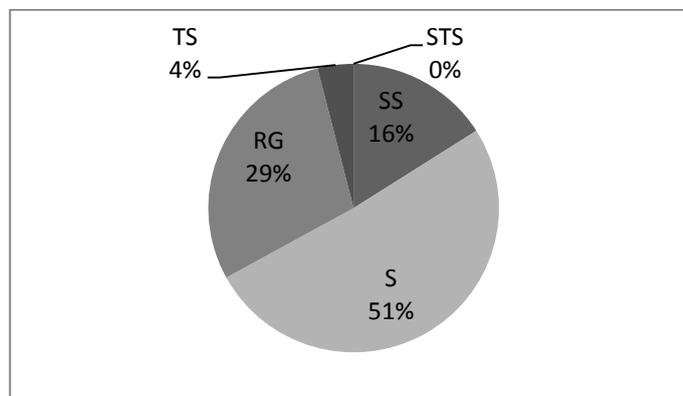
16. Saya memanfaatkan internet, media elektronik atau media massa sebagai sumber belajar.



**Gambar 4.16**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.16. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (50%) guru mendeskripsikan memanfaatkan internet, media elektronik atau media massa sebagai sumber belajar.

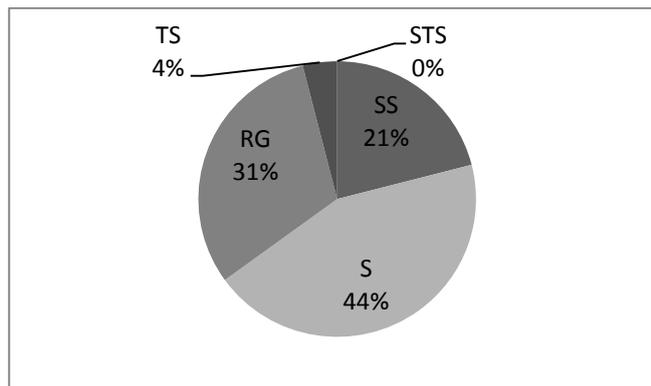
17. Saya mengevaluasi proses pembelajaran yang telah dilakukan apakah sudah sesuai dengan target kurikulum.



**Gambar 4.17**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.17. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) guru mendeskripsikan evaluasi proses pembelajaran yang telah dilakukan sudah sesuai dengan target kurikulum.

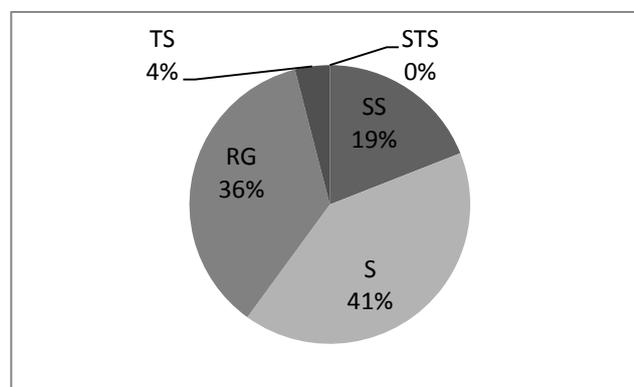
18. Saya selalu mengevaluasi daya serap siswa untuk mengetahui pemahaman siswa tentang materi yang telah disampaikan.



**Gambar 4.18**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.18. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru mendeskripsikan selalu mengevaluasi daya serap siswa untuk mengetahui pemahaman siswa tentang materi yang telah disampaikan.

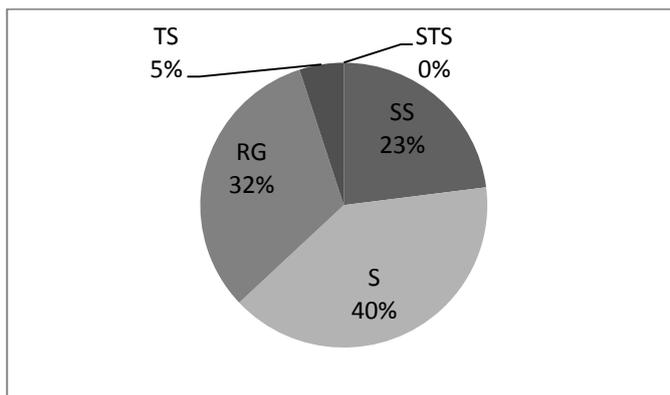
19. Saya menyusun alat evaluasi dalam proses pembelajaran.



**Gambar 4.19**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.19. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru mendeskripsikan menyusun alat evaluasi dalam proses pembelajaran.

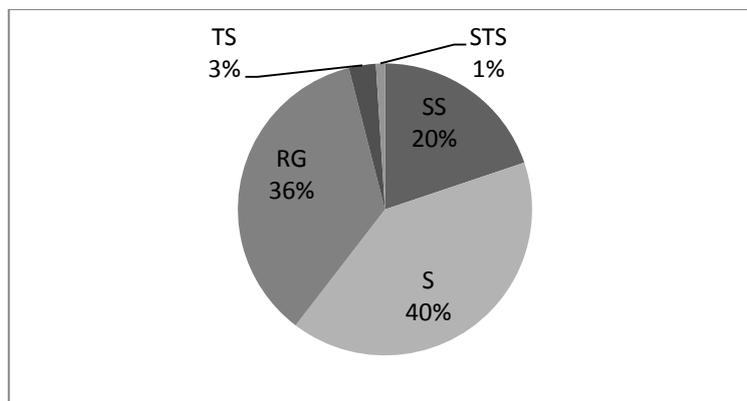
20. Saya merekam/mencatat hasil ujian siswa.



**Gambar 4.20**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.20. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (40%) guru mendeskripsikan merekam/mencatat hasil ujian siswa.

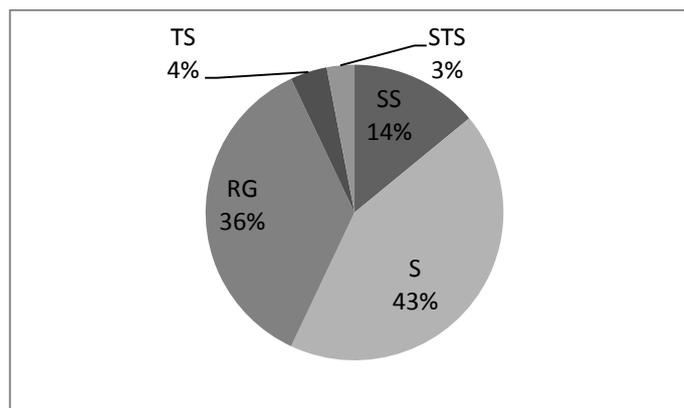
21. Saya memberikan pembinaan khusus pada siswa yang mengalami ketidaktuntasan belajar.



**Gambar 4.21**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.21. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru mendeskripsikan memberikan pembinaan khusus pada siswa yang mengalami ketidaktuntasan belajar.

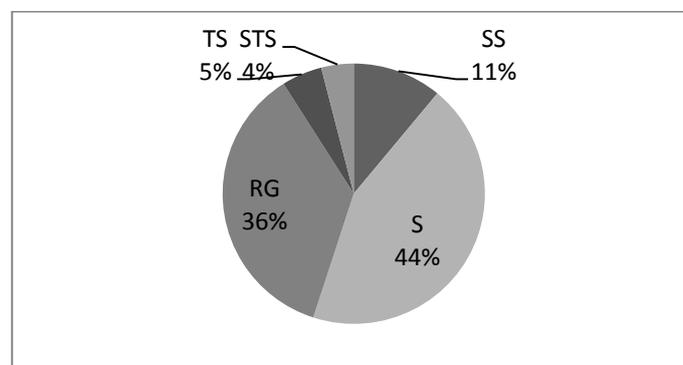
22. Dari hasil ujian yang dibagikan, dikomunikasikan dan dilakukan remedial, saya melaksanakan pengayaan.



**Gambar 4.22**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.22. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (43%) guru mendeskripsikan dari hasil ujian yang dibagikan, dikomunikasikan dan dilakukan remedial, selalu dilaksanakan pengayaan.

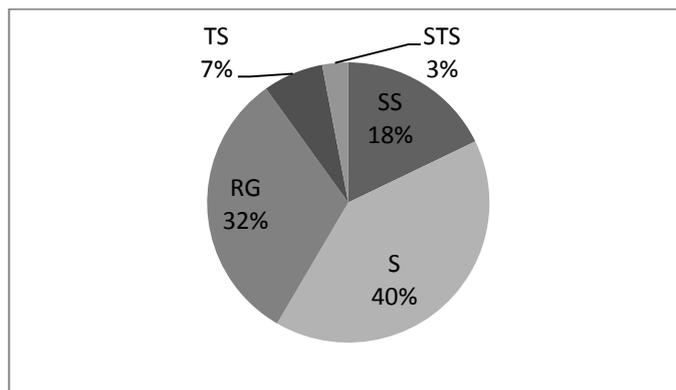
23. Saya memberikan materi pengayaan untuk menambah pemahaman siswa.



**Gambar 4.23**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.23. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru mendeskripsikan memberikan materi pengayaan untuk menambah pemahaman siswa.

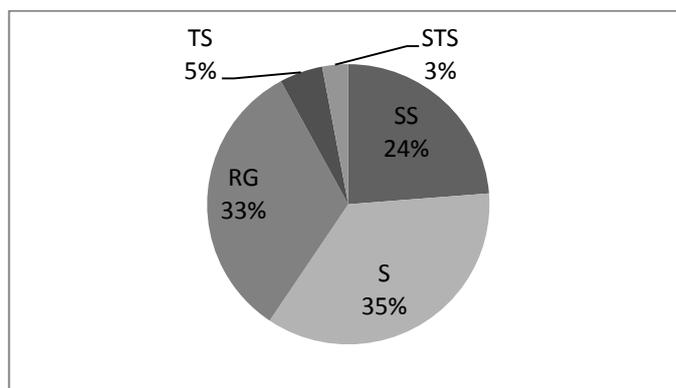
24. Saya tampil dengan penuh percaya diri dan antusiasme yang tinggi.



**Gambar 4.24**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.24. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (40%) guru mendeskripsikan tampil dengan penuh percaya diri dan antusiasme yang tinggi.

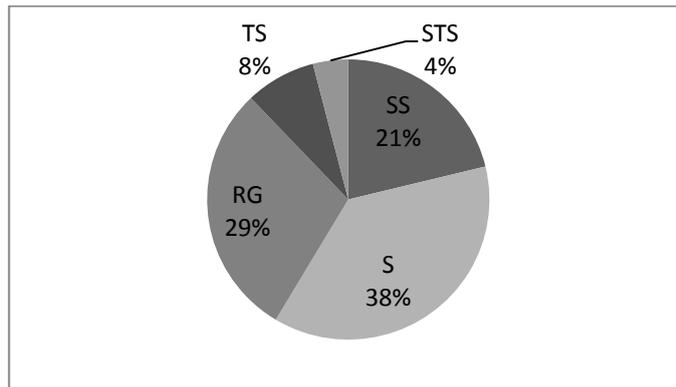
25. Saya memiliki rasa ingin tahu yang tinggi terhadap perkembangan pendidikan.



**Gambar 4.25**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.25. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (35%) guru mendeskripsikan memiliki rasa ingin tahu yang tinggi terhadap perkembangan pendidikan.

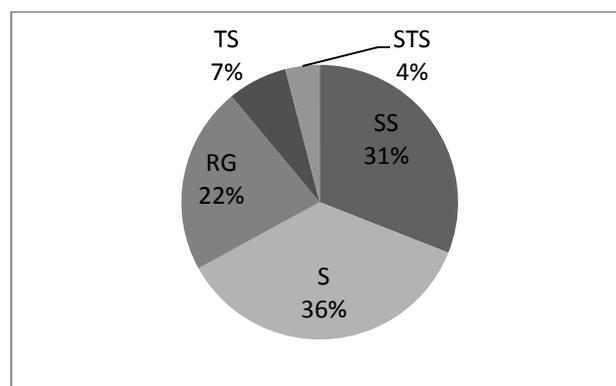
26. Saya memiliki ide-ide baru dalam pembelajaran guna peningkatan mutu pembelajaran.



**Gambar 4.26**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.26. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (38%) guru mendeskripsikan memiliki ide-ide baru dalam pembelajaran guna peningkatan mutu pembelajaran.

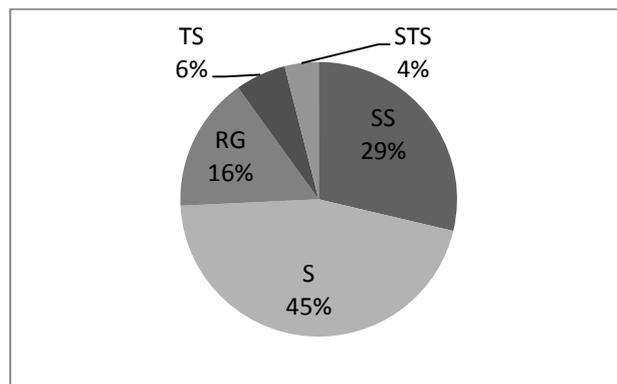
27. Saya datang ke sekolah tepat waktu sesuai waktu yang telah ditetapkan.



**Gambar 4.27**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.27. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (36%) guru mendeskripsikan datang ke sekolah tepat waktu sesuai waktu yang telah ditetapkan.

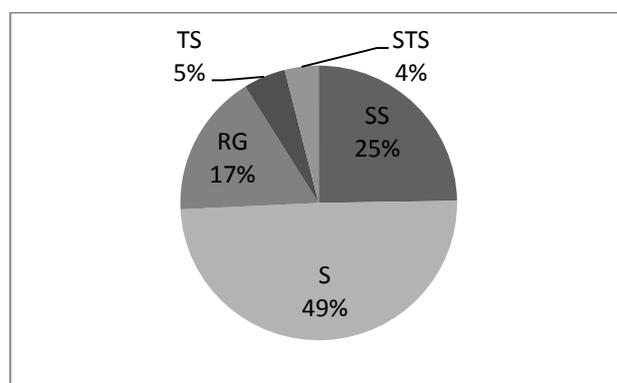
28. Saya melakukan tugas dan tanggungjawab sebagai seorang guru sesuai dengan rancangan pekerjaan yang telah ditetapkan.



**Gambar 4.28**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.28. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (45%) guru mendeskripsikan melakukan tugas dan tanggungjawab sebagai seorang guru sesuai dengan rancangan pekerjaan yang telah ditetapkan.

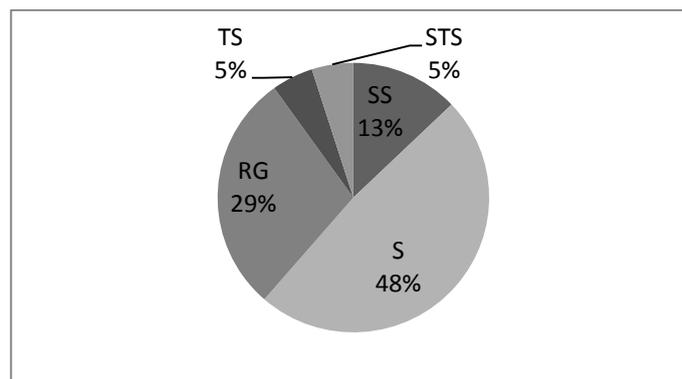
29. Saya ikut serta dalam acara seminar, lokakarya, workshop dan lain-lain dalam rangka peningkatan profesionalisme.



**Gambar 4.29**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.29. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru mendeskripsikan ikut serta dalam acara seminar, lokakarya, workshop dan lain-lain dalam rangka peningkatan profesionalisme.

30. Saya ikut serta dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).



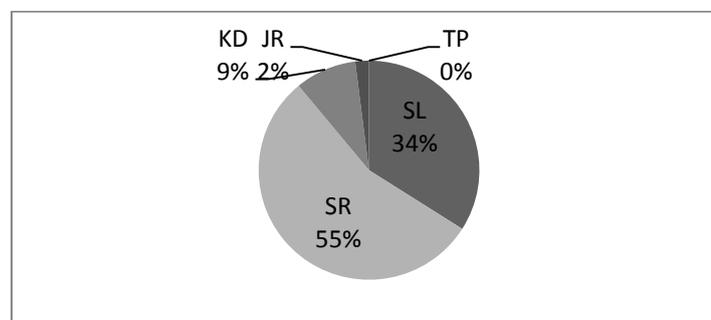
**Gambar 4.30**

**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.30. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (48%) guru mendeskripsikan ikut serta dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Adapun hasil analisis butir untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1) adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah membimbing saya dalam hal peraturan dan kebijakan terbaru di sekolah.

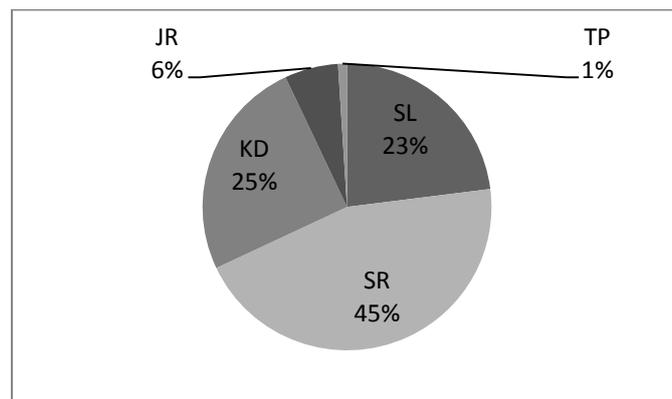


**Gambar 4.31**

**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.31. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (55%) guru mendeskripsikan kepala sekolah melakukan bimbingan dalam hal peraturan dan kebijakan terbaru di sekolah.

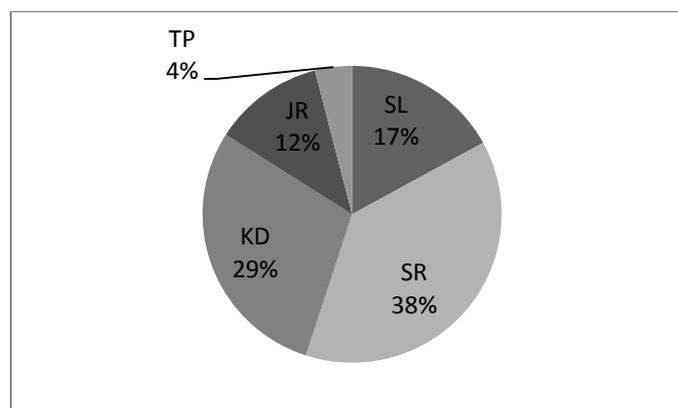
2. Kepala sekolah membimbing saya membuat perencanaan pembelajaran.



**Gambar 4.32**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.32. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (45%) guru mendeskripsikan kepala sekolah melakukan bimbingan membuat perencanaan pembelajaran.

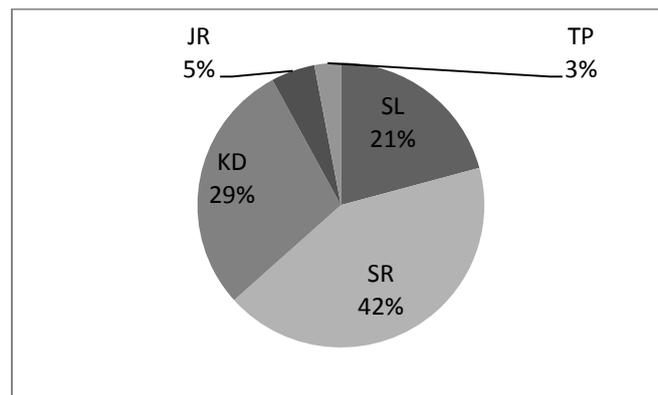
3. Kepala sekolah membimbing saya mempersiapkan media pembelajaran.



**Gambar 4.33**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.33. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (38%) guru mendeskripsikan kepala sekolah melakukan bimbingan mempersiapkan media pembelajaran.

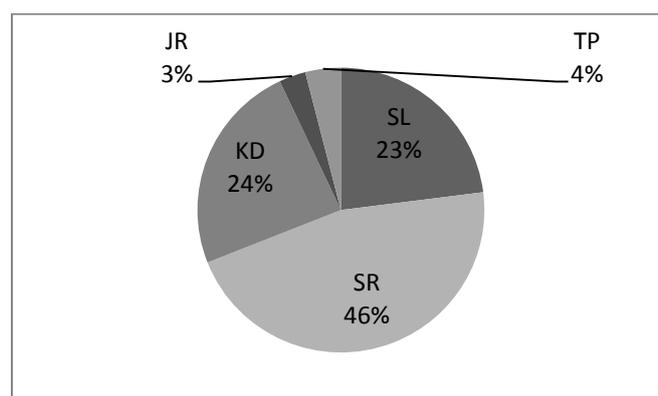
4. Kepala sekolah membimbing saya dalam melaksanakan pembelajaran.



**Gambar 4.34**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.34. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (42%) guru mendeskripsikan kepala sekolah melakukan bimbingan dalam melaksanakan pembelajaran.

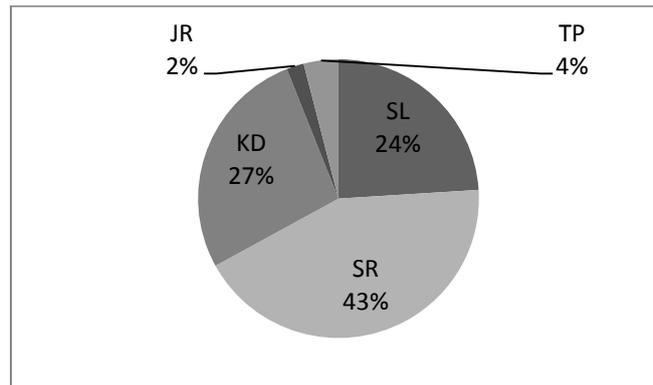
5. Kepala sekolah membimbing saya dalam mengevaluasi pembelajaran.



**Gambar 4.35**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.35. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru mendeskripsikan kepala sekolah melakukan bimbingan dalam mengevaluasi pembelajaran.

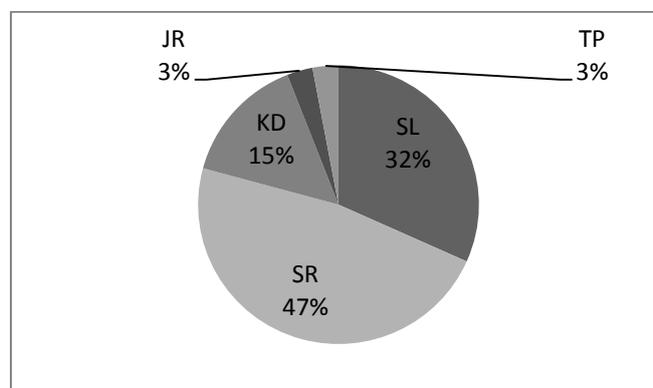
6. Kepala sekolah membimbing saya dalam hal laporan pertanggungjawaban hasil evaluasi pembelajaran.



**Gambar 4.36**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.36. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (43%) guru mendeskripsikan kepala sekolah melakukan bimbingan dalam hal laporan pertanggungjawaban hasil evaluasi pembelajaran.

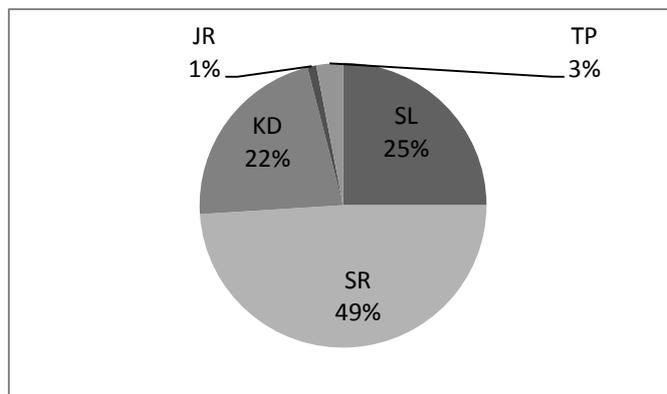
7. Kepala sekolah memberi arahan kepada saya dalam hal peraturan dan kebijakan terbaru di sekolah.



**Gambar 4.37**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.37. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (47%) guru mendeskripsikan kepala sekolah memberi arahan kepada pada guru dalam hal peraturan dan kebijakan terbaru di sekolah.

8. Kepala sekolah memberi arahan kepada saya untuk membuat perencanaan pembelajaran.

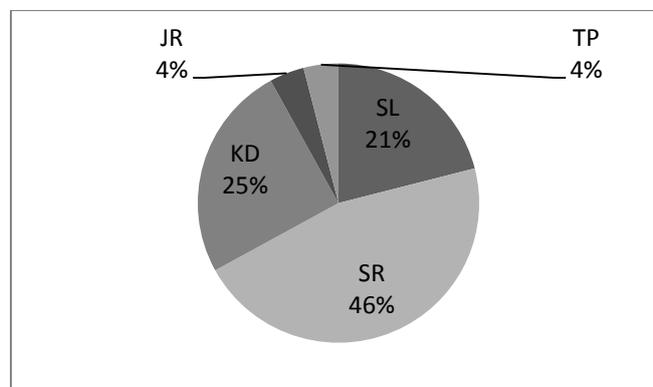


**Gambar 4.38**

**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.38. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru mendeskripsikan kepala sekolah memberi arahan kepada guru untuk membuat perencanaan pembelajaran.

9. Kepala sekolah memberi arahan kepada saya untuk mempersiapkan media pembelajaran.

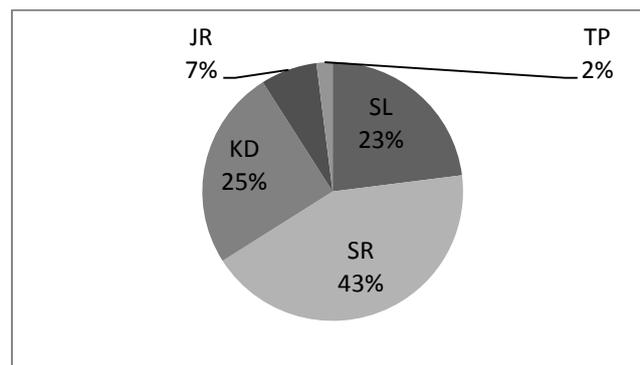


**Gambar 4.39**

**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru mendeskripsikan kepala sekolah memberi arahan kepada guru untuk mempersiapkan media pembelajaran.

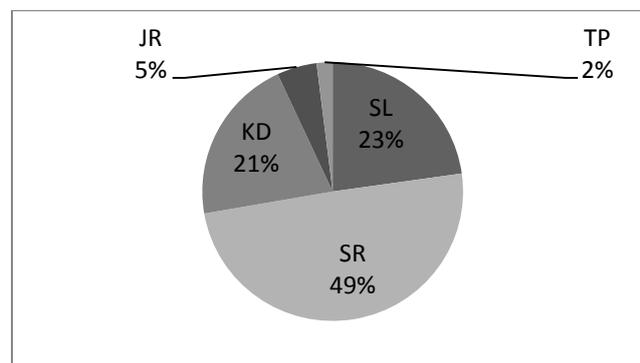
10. Kepala sekolah memberi arahan kepada saya dalam melaksanakan pembelajaran.



**Gambar 4.40**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.40. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (43%) guru mendeskripsikan kepala sekolah memberi arahan kepada guru dalam melaksanakan pembelajaran.

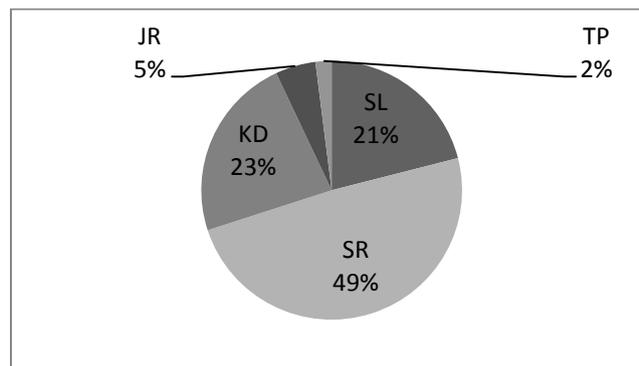
11. Kepala sekolah memberi arahan kepada saya dalam mengevaluasi pembelajaran.



**Gambar 4.41**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.41. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru mendeskripsikan kepala sekolah memberi arahan kepada guru dalam mengevaluasi pembelajaran.

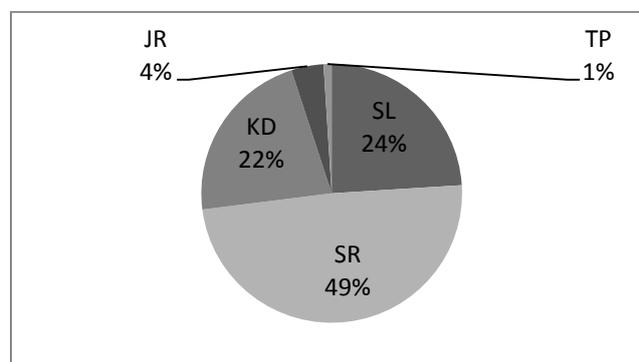
12. Kepala sekolah memberi arahan kepada saya dalam hal laporan pertanggungjawaban hasil evaluasi pembelajaran.



**Gambar 4.42**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.42. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru mendeskripsikan kepala sekolah memberi arahan kepada guru dalam hal laporan pertanggungjawaban hasil evaluasi pembelajaran.

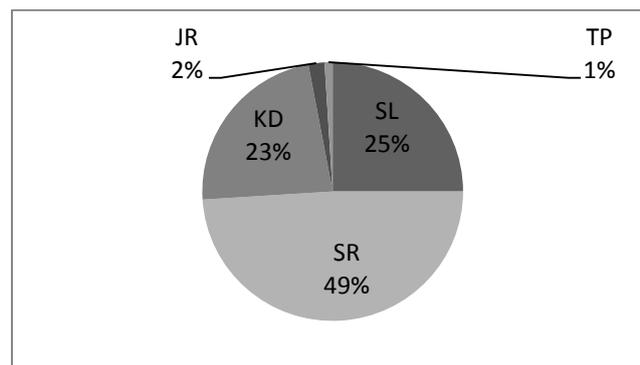
13. Kepala sekolah menyusun program sekolah dengan jelas dan baik sesuai dengan yang telah ditetapkan.



**Gambar 4.43**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.43. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru mendeskripsikan kepala sekolah menyusun program sekolah dengan jelas dan baik sesuai dengan yang telah ditetapkan.

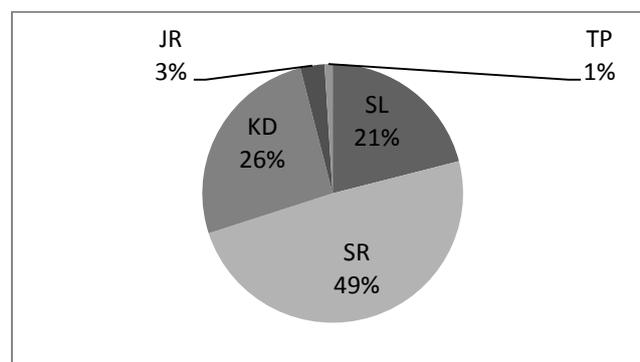
14. Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan/mensosialisasikan program sekolah kepada guru, karyawan dan masyarakat.



**Gambar 4.44**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.44. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru mendeskripsikan kepala sekolah mampu mengkomunikasikan/mensosialisasikan program sekolah kepada guru, karyawan dan masyarakat.

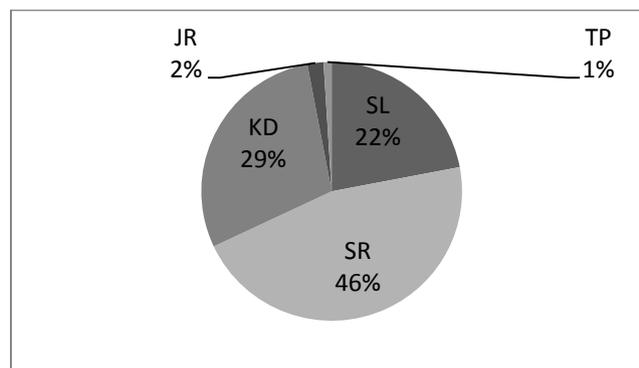
15. Kepala sekolah saya tegas di lingkungan sekolah.



**Gambar 4.45**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.46 di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru mendeskripsikan kepala sekolah tegas di lingkungan sekolah.

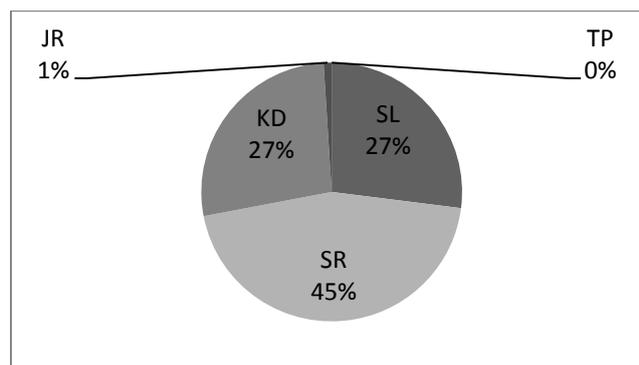
16. Kepala sekolah saya tegas di luar lingkungan sekolah.



**Gambar 4.46**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.46. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru mendeskripsikan kepala sekolah tegas di luar lingkungan sekolah.

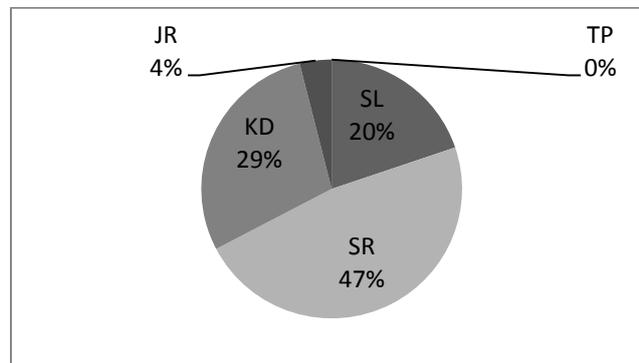
17. Kepala sekolah memotivasi saya giat bekerja di sekolah.



**Gambar 4.47**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.47. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (45%) guru mendeskripsikan kepala sekolah memotivasi guru giat bekerja di sekolah.

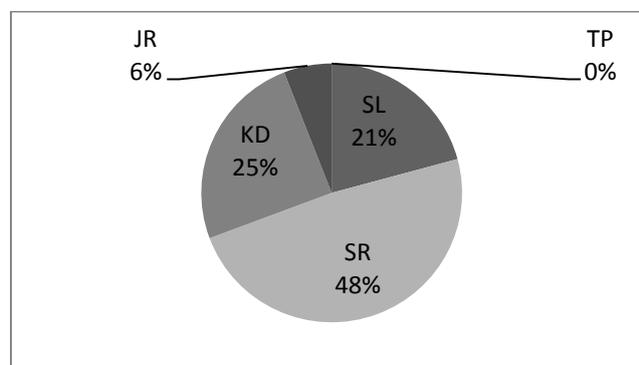
18. Kepala sekolah memberi penghargaan kepada saya.



**Gambar 4.48**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.48. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (47%) guru mendeskripsikan kepala sekolah memberi penghargaan kepada guru.

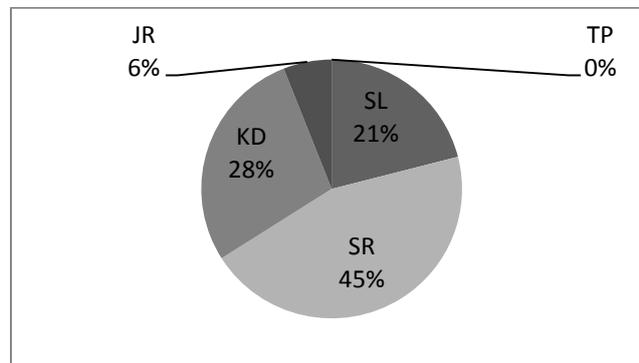
19. Kepala sekolah memberi tugas kepada saya.



**Gambar 4.49**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.49. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (48%) guru mendeskripsikan kepala sekolah memberi tugas kepada guru.

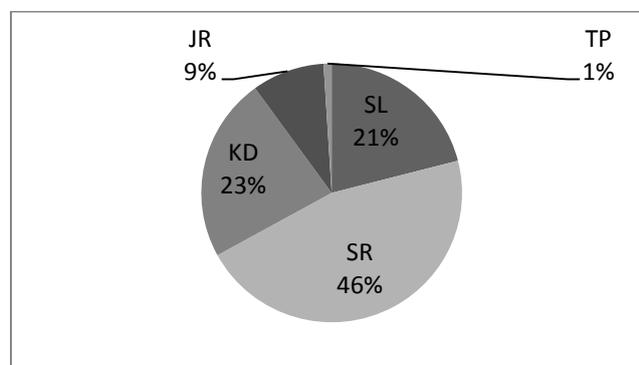
20. Kepala sekolah menegur saya jika salah.



**Gambar 4.50**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.50. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (45%) guru mendeskripsikan kepala sekolah menegur guru jika salah.

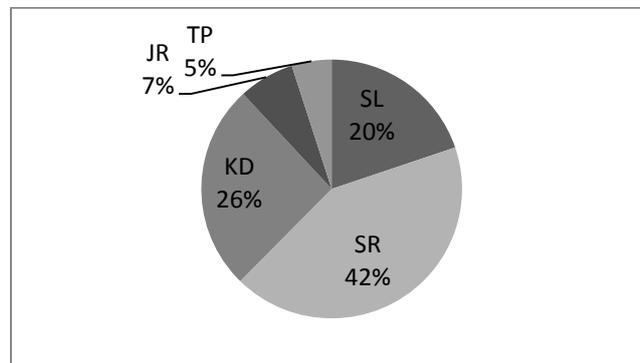
21. Kepala sekolah memberikan sanksi kepada saya jika melanggar.



**Gambar 4.51**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.51. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru mendeskripsikan kepala sekolah memberikan sanksi kepada guru jika melanggar.

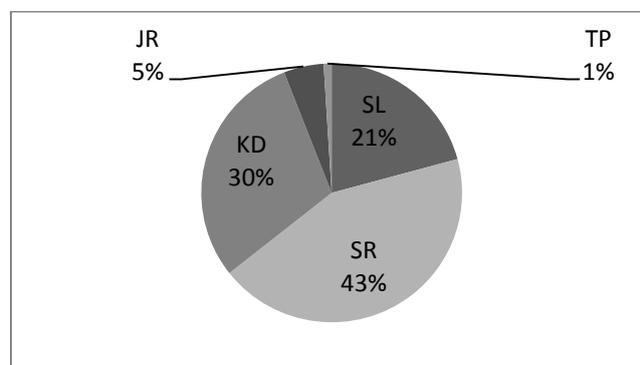
22. Kepala sekolah membuat saya kaku/canggung.



**Gambar 4.52**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.52. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (42%) guru mendeskripsikan kepala sekolah membuat guru kaku/canggung.

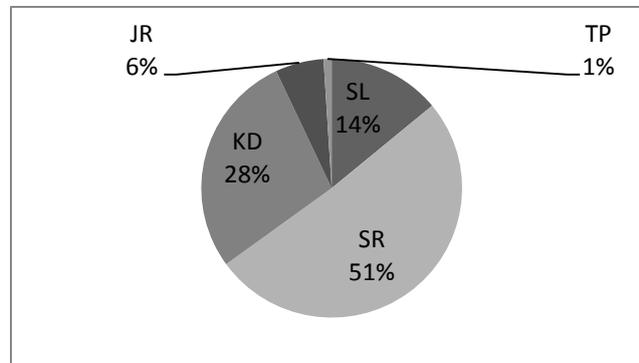
23. Kepala sekolah saya berwibawa.



**Gambar 4.53**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.53. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (43%) guru mendeskripsikan kepala sekolah berwibawa.

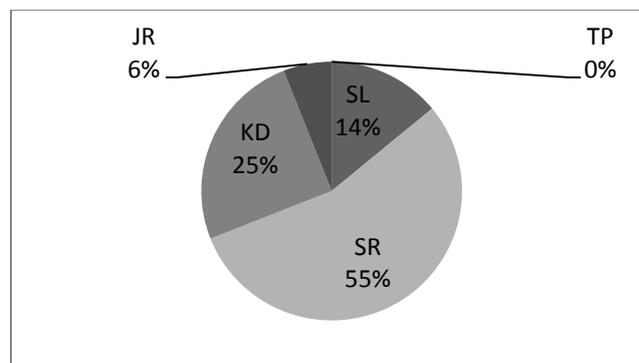
24. Kepala sekolah memberi tugas kepada saya dengan jelas, perinci dan saya dibimbing sampai mengerti.



**Gambar 4.54**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.54. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) guru mendeskripsikan kepala sekolah memberi tugas kepada guru dengan jelas, perinci dan saya dibimbing sampai mengerti.

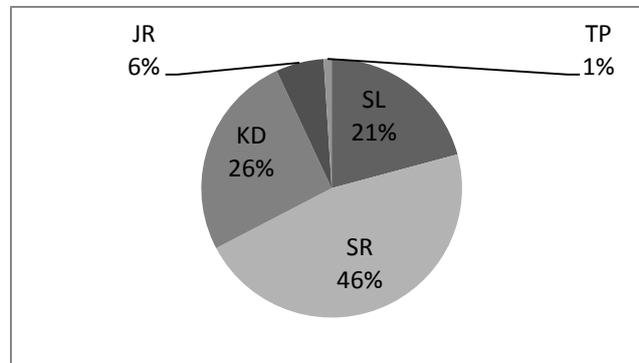
25. Kepala sekolah membimbing saya mengerjakan tugas dengan tuntas.



**Gambar 4.55**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.55. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (55%) guru mendeskripsikan kepala sekolah membimbing guru mengerjakan tugas dengan tuntas.

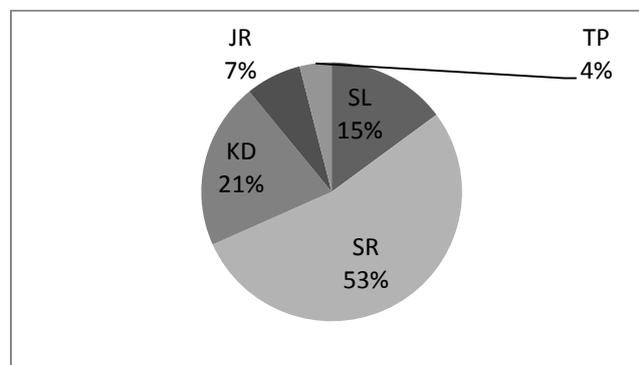
26. Saya belajar dan berusaha melaksanakan tugas dari kepala sekolah meskipun tidak mampu.



**Gambar 4.56**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.56. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru mendeskripsikan usaha guru melaksanakan tugas dari kepala sekolah meskipun tidak mampu.

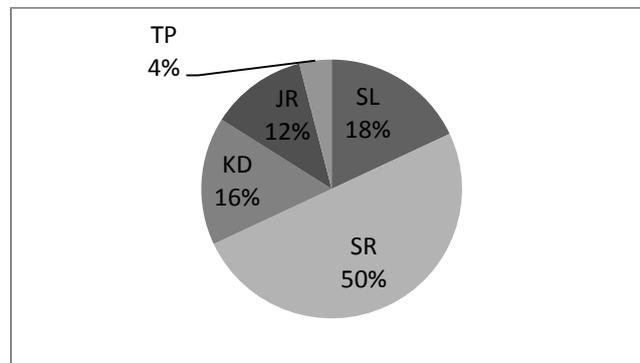
27. Kepala sekolah membimbing saya melaksanakan tugas dan saya antusias.



**Gambar 4.57**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.57. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (53%) guru mendeskripsikan kepala sekolah melakukan bimbingan kepada guru untuk melaksanakan tugas dan guru antusias.

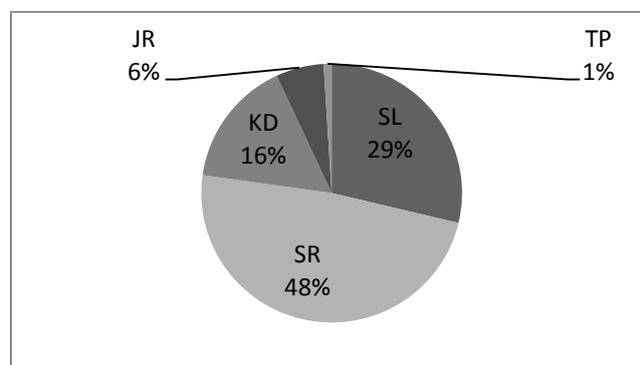
28. Kepala sekolah mengajak diskusi sebelum memberikan tugas.



**Gambar 4.58**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.58. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (50%) guru mendeskripsikan kepala sekolah mengajak diskusi sebelum memberikan tugas.

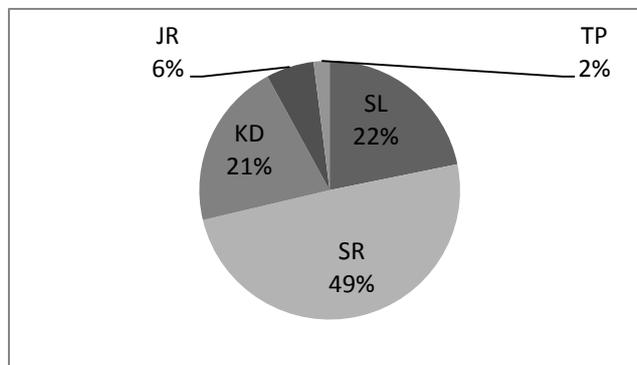
29. Kepala sekolah memberi tugas dan saya siap melaksanakan.



**Gambar 4.59**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.59. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (48%) guru mendeskripsikan kepala sekolah memberi tugas dan guru siap melaksanakan.

30. Kepala sekolah memberi tugas kepada saya, saya antusias menjalankannya dan saya mampu.

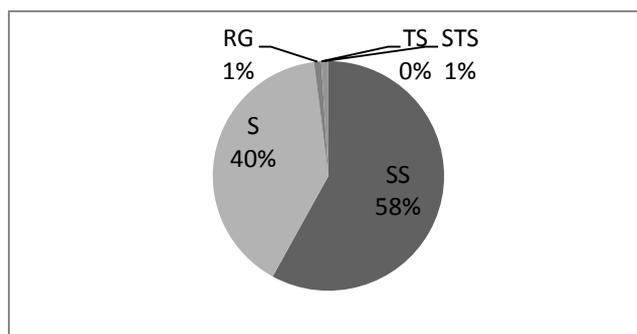


**Gambar 4.60**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.60. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru mendeskripsikan kepala sekolah memberi tugas kepada guru, guru antusias menjalankannya dan saya mampu.

Adapun hasil analisis butir untuk variabel disiplin kerja guru (X2) adalah sebagai berikut:

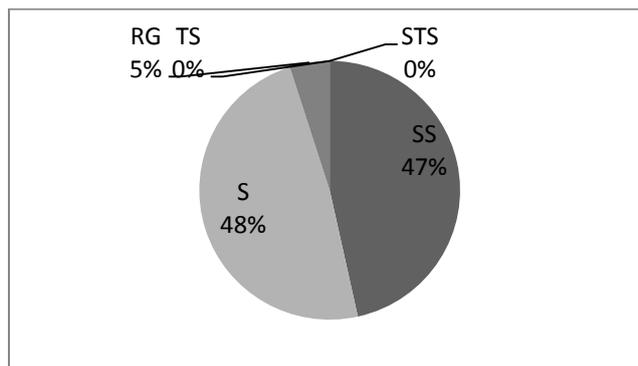
1. Saya senantiasa mengikuti/mematuhi segala aturan/keputusan yang ditetapkan sekolah.



**Gambar 4.61**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.61. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (58%) guru mendeskripsikan senantiasa mengikuti/mematuhi segala aturan/keputusan yang ditetapkan sekolah.

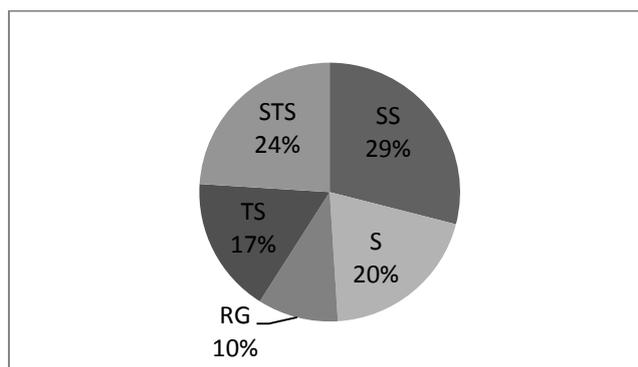
2. Saya datang ke sekolah senantiasa berpakaian rapi dan sopan serta menggunakan tanda penenal.



**Gambar 4.62**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.62. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (48%) guru mendeskripsikan datang ke sekolah senantiasa berpakaian rapi dan sopan serta menggunakan tanda pengenal.

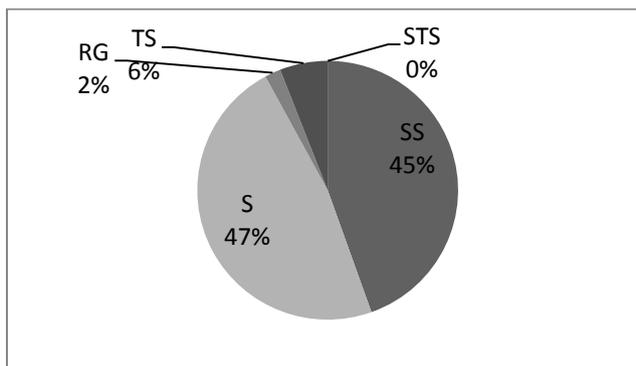
3. Saya tidak datang dan pulang tepat waktu atau sesuai jadwal yang telah dibuat sekolah.



**Gambar 4.63**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.63. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (29%) guru mendeskripsikan tidak datang dan pulang tepat waktu atau sesuai jadwal yang telah dibuat sekolah.

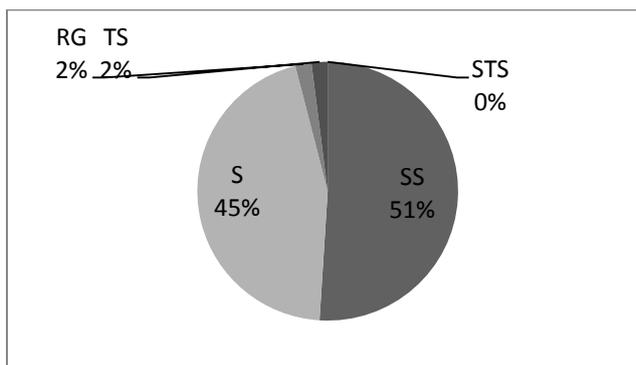
4. Ketika bel masuk kelas berbunyi saya langsung masuk ruangan kelas sesuai dengan jam mengajar.



**Gambar 4.64**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.64. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (47%) guru mendeskripsikan ketika bel masuk kelas berbunyi langsung masuk ruangan kelas sesuai dengan jam mengajar.

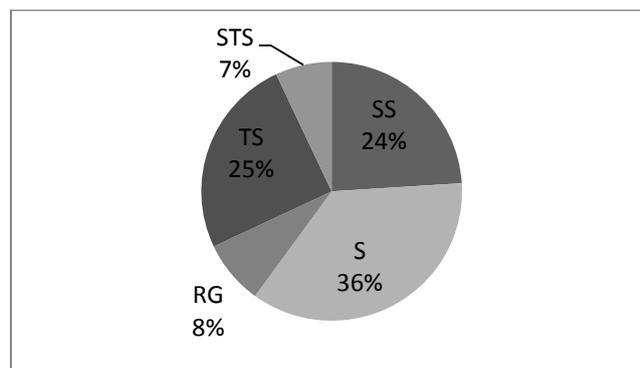
5. Saya menggunakan waktu mengajar seefisien mungkin.



**Gambar 4.65**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.65. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) guru mendeskripsikan menggunakan waktu mengajar seefisien mungkin.

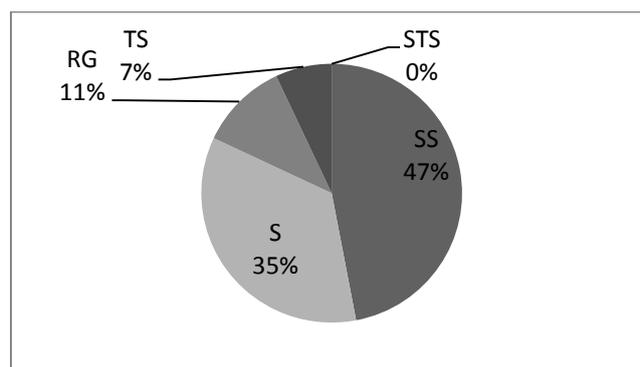
6. Kepala sekolah menentukan sendiri jadwal mengajar para guru.



**Gambar 4.66**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.66. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (36%) guru mendeskripsikan kepala sekolah menentukan sendiri jadwal mengajar para guru.

7. Kepala sekolah mendiskusikan bersama guru-guru langkah-langkah efektivitas pola pembelajaran.

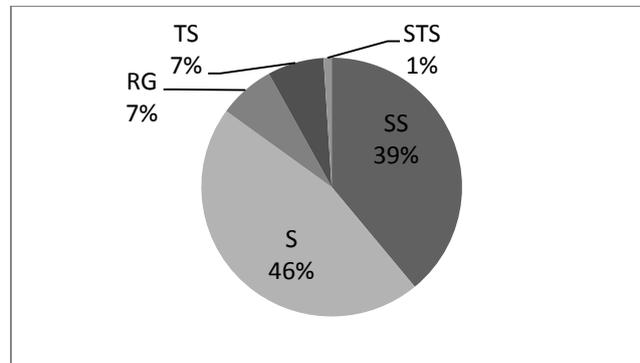


**Gambar 4.67**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.67. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (47%) guru mendeskripsikan kepala sekolah

mendiskusikan bersama guru-guru langkah-langkah efektivitas pola pembelajaran.

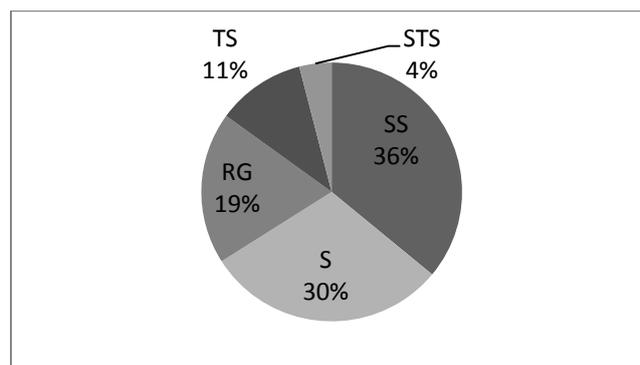
8. Saya menggunakan jam istirahat seefisien mungkin.



**Gambar 4.68**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.68. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru mendeskripsikan menggunakan jam istirahat seefisien mungkin.

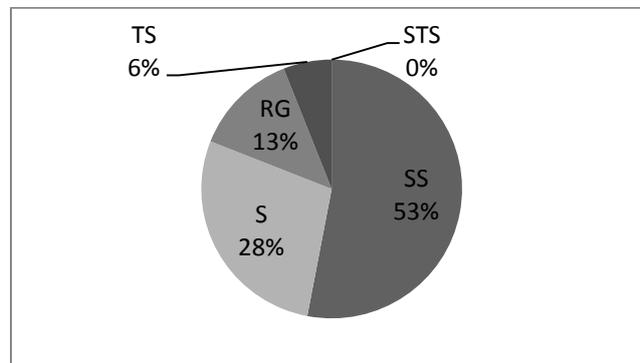
9. Saya tidak selalu hadir mengikuti upacara bendera di sekolah, setiap senin pagi.



**Gambar 4.69**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.69. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (36%) guru mendeskripsikan tidak selalu hadir mengikuti upacara bendera di sekolah, setiap senin pagi.

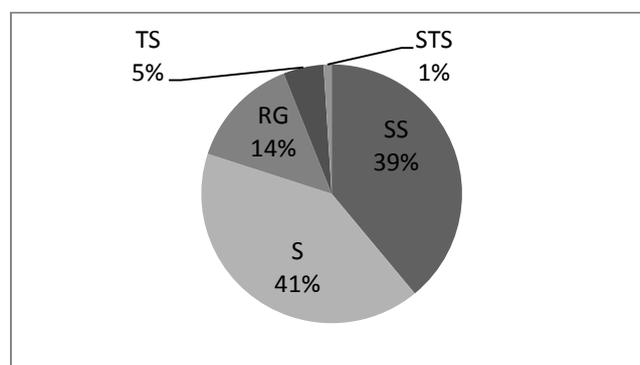
10. Saya hadir di kelas sesuai jam mengajar yang telah terjadwal di sekolah.



**Gambar 4.70**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.70. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (53%) guru mendeskripsikan hadir di kelas sesuai jam mengajar yang telah terjadwal di sekolah.

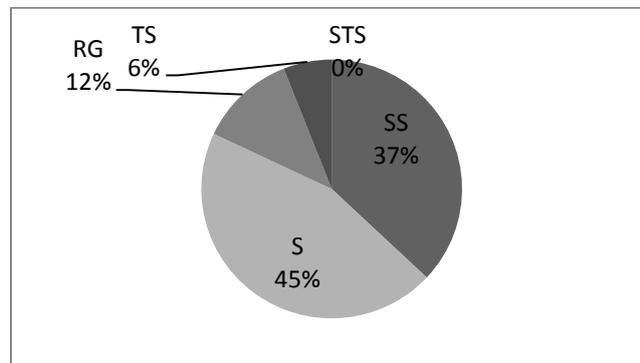
11. Saya senantiasa hadir pada acara rapat pembinaan/pengarahan dari kepala sekolah.



**Gambar 4.71**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.71. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru mendeskripsikan senantiasa hadir pada acara rapat pembinaan/pengarahan dari kepala sekolah.

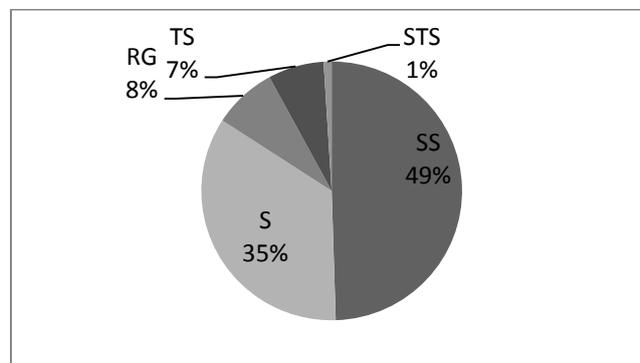
12. Saya senantiasa mentaati intruksi kerja yang diberikan supervisor.



**Gambar 4.72**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.72. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (45%) guru mendeskripsikan senantiasa mentaati intruksi kerja yang diberikan supervisor.

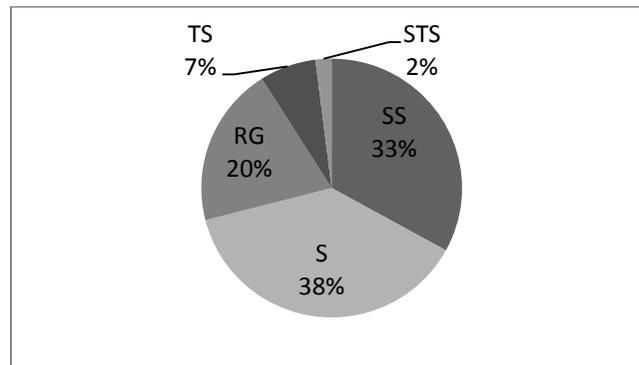
13. Saya bekerja dan mengajar sesuai dengan fungsi dan tugas yang diberikan.



**Gambar 4.73**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.73. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru mendeskripsikan bekerja dan mengajar sesuai dengan fungsi dan tugas yang diberikan.

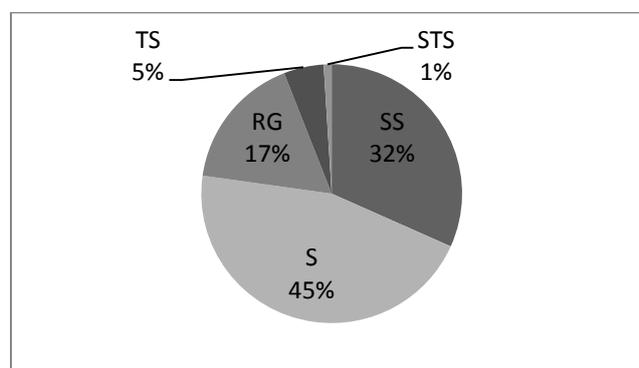
14. Kepala sekolah mempertimbangkan karakter setiap guru dalam memberikan bimbingan.



**Gambar 4.74**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (38%) guru mendeskripsikan kepala sekolah mempertimbangkan karakter setiap guru dalam memberikan bimbingan.

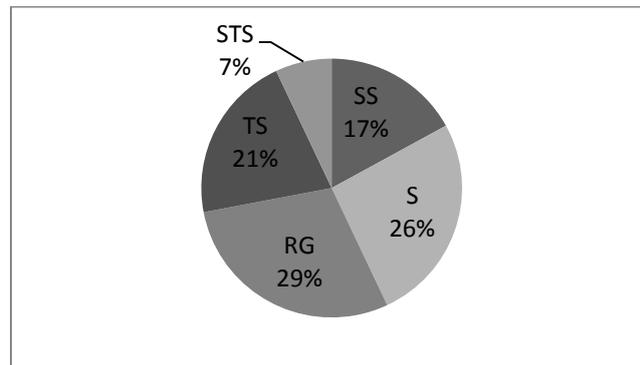
15. Saya memahami mekanisme kerja yang ditetapkan oleh sekolah.



**Gambar 4.75**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.75. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (45%) guru mendeskripsikan memahami mekanisme kerja yang ditetapkan oleh sekolah.

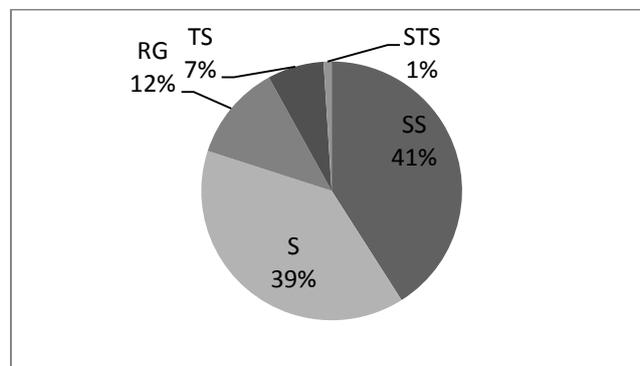
16. Saya kurang menggunakan peralatan/bahan ajar sekolah saat mengajar peserta didik di kelas.



**Gambar 4.76**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.76. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (29%) guru mendeskripsikan kurang menggunakan peralatan/bahan ajar sekolah saat mengajar peserta didik di kelas.

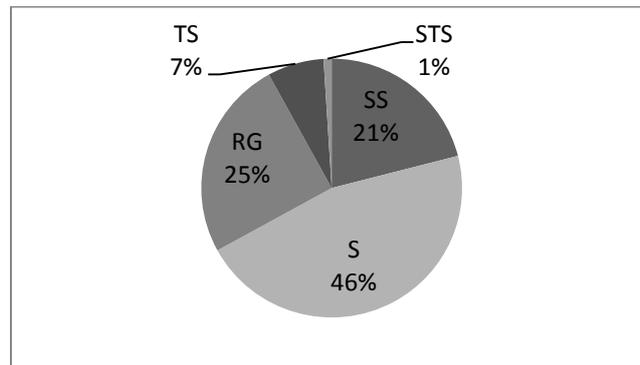
17. Saya bertanggung jawab terhadap semua tugas yang diberikan kepala sekolah kepada saya.



**Gambar 4.77**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.77. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru mendeskripsikan bertanggung jawab terhadap semua tugas yang diberikan kepala sekolah kepada saya.

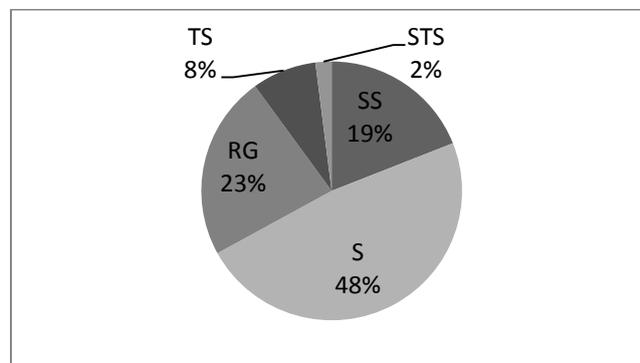
18. Saya memberikan kritik yang membangun terhadap sekolah guna kemajuan sekolah.



**Gambar 4.78**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.78. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru mendeskripsikan memberikan kritik yang membangun terhadap sekolah guna kemajuan sekolah.

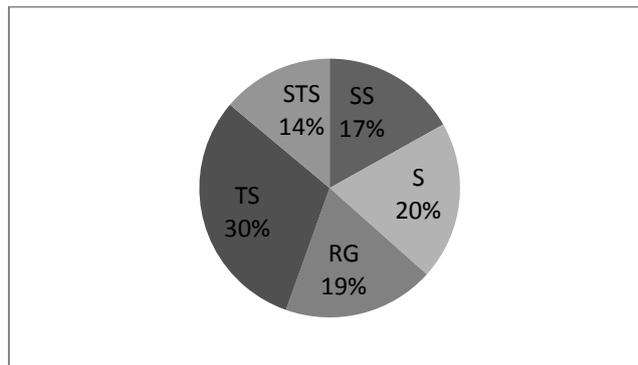
19. Kepala sekolah memupuk kerja sama diantara guru dalam melaksanakan tugasnya.



**Gambar 4.79**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.79. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (48%) guru mendeskripsikan sekolah memupuk kerja sama diantara guru dalam melaksanakan tugasnya.

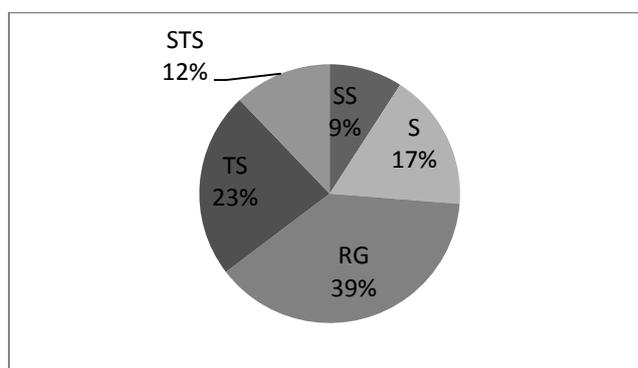
20. Saya kurang bisa bekerja sama dengan teman sejawat yang suka mencari keuntungan pribadi.



**Gambar 4.80**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.80 di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (30%) guru mendeskripsikan bisa bekerja sama dengan teman sejawat yang suka mencari keuntungan pribadi.

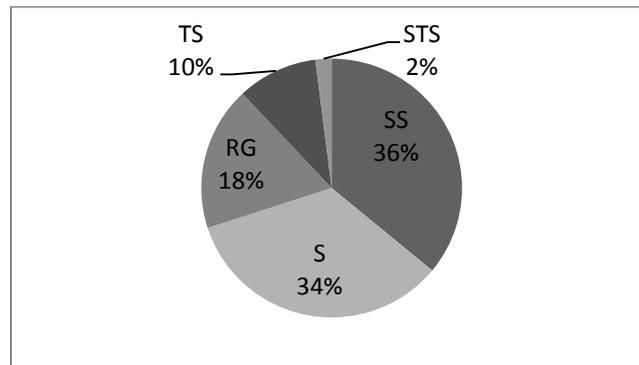
21. Kepala sekolah mengabaikan keputusan bersama dewan guru.



**Gambar 4.81**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.81. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (39%) guru mendeskripsikan kepala sekolah mengabaikan keputusan bersama dewan guru.

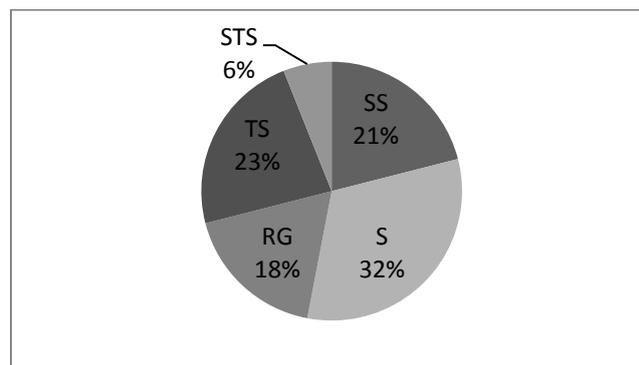
22. Saya selalu mentaati peraturan-peraturan sekolah.



**Gambar 4.82**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.82. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (36%) guru mendeskripsikan selalu mentaati peraturan-peraturan sekolah.

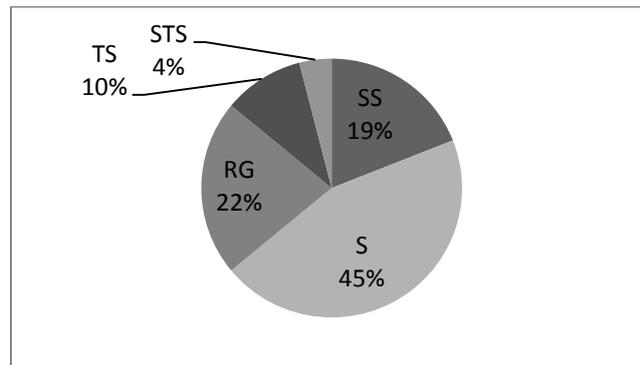
23. Saya tidak selalu meminta izin jika ada keperluan keluar sekolah.



**Gambar 4.83**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.83. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (32%) guru mendeskripsikan tidak selalu meminta izin jika ada keperluan keluar sekolah.

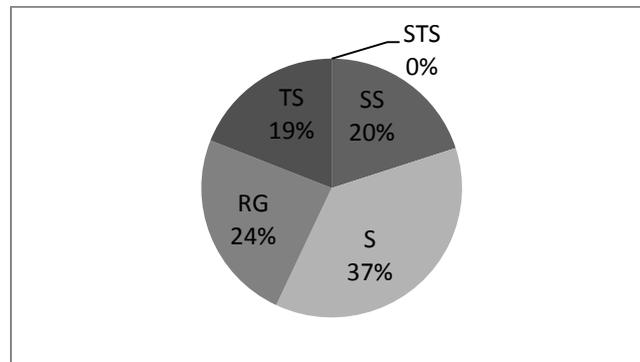
24. Penghargaan sekolah terhadap prestasi kerja guru sudah tersosialisasikan dengan baik.



**Gambar 4.84**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.84. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (45%) guru mendeskripsikan penghargaan sekolah terhadap prestasi kerja guru sudah tersosialisasikan dengan baik.

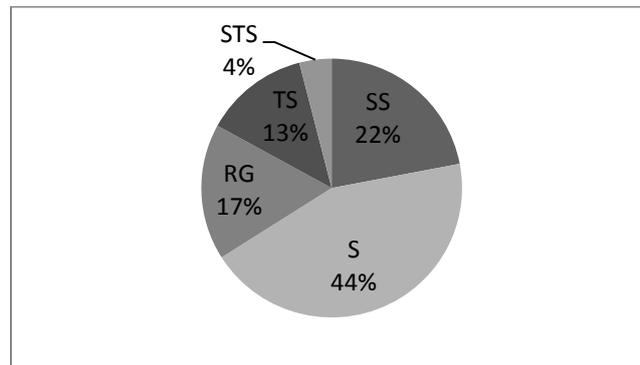
25. Pemberian penghargaan yang ditetapkan sekolah belum sesuai dengan tingkat prestasi kerja guru.



**Gambar 4.85**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.85. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (37%) guru mendeskripsikan pemberian penghargaan yang ditetapkan sekolah belum sesuai dengan tingkat prestasi kerja guru.

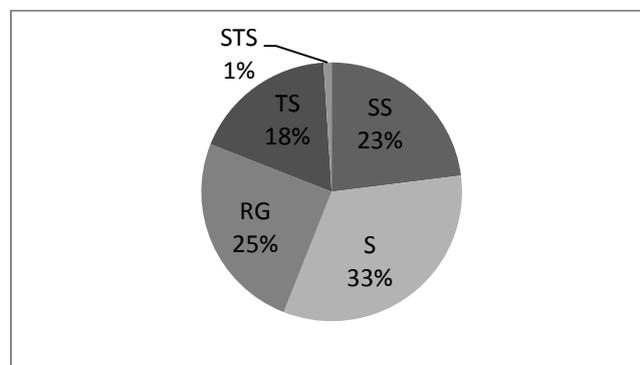
26. Sanksi atas pelanggaran terhadap setiap peraturan sekolah telah disosialisasikan kepada para guru.



**Gambar 4.86**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.86. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru mendeskripsikan sanksi atas pelanggaran terhadap setiap peraturan sekolah telah disosialisasikan kepada para guru.

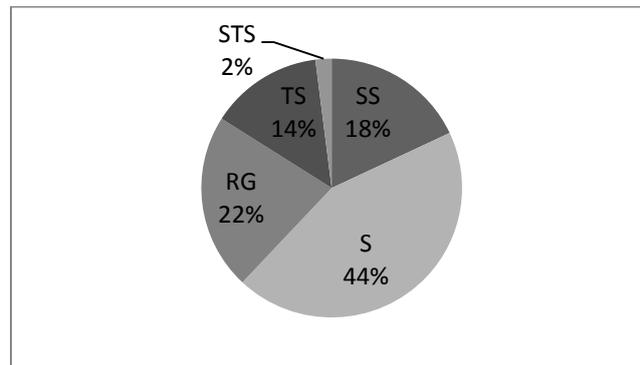
27. Pemberian sanksi terhadap guru belum sesuai dengan tingkat pelanggaran yang terjadi.



**Gambar 4.87**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.87. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (33%) guru mendeskripsikan pemberian sanksi terhadap guru belum sesuai dengan tingkat pelanggaran yang terjadi.

28. Pemberian penghargaan/sanksi yang ditetapkan oleh sekolah senantiasa disesuaikan hasil skor dan diskusi.

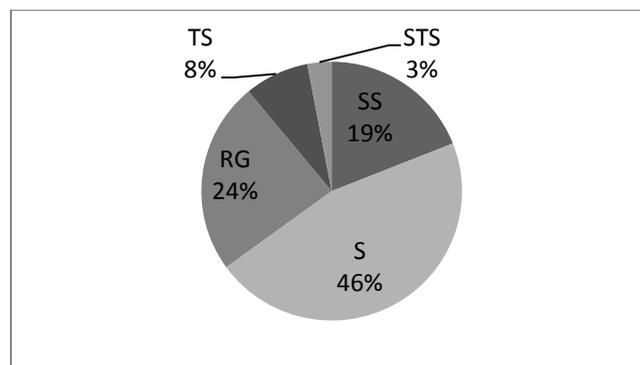


**Gambar 4.88**

**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.88. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru mendeskripsikan pemberian penghargaan/sanksi yang ditetapkan oleh sekolah senantiasa disesuaikan hasil skor dan diskusi.

29. Sekolah selalu memberikan reward/punishment kepada guru sesuai dengan hasil kerja.

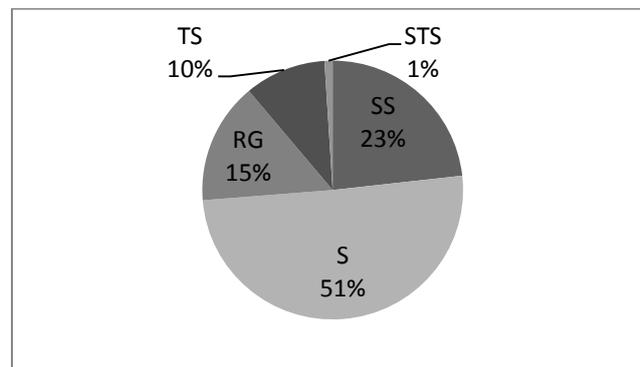


**Gambar 4.89**

**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.89. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru mendeskripsikan sekolah selalu memberikan reward/punishment kepada guru sesuai dengan hasil kerja.

30. Kepala sekolah selalu memberikan solusi atas pencapaian kerja guru.



**Gambar 4.90**  
**Grafik lingkaran analisis butir kuesioner**

Berdasarkan hasil analisis butir pada gambar 4.90 di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) guru mendeskripsikan kepala sekolah selalu memberikan solusi atas pencapaian kerja guru.

### C. Hasil Penelitian

Pada bab IV ini disajikan secara rinci data deskriptif hasil penelitian yang telah dilakukan di SD Islam Swasta Harapan Ibu, SD Islam Swasta Al Azhar 5, SD Islam Al Furqon dan SD Islam Al Hambra dengan penyajiannya dibagi ke dalam empat bagian yakni: deskripsi data hasil penelitian, pengujian persyaratan analisis, uji homogenitas atau uji asumsi heterokedastisitas dan pengujian hipotesis.

#### 1. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Data yang dijadikan dasar deskripsi hasil penelitian ini adalah skor kinerja guru (Y), skor gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1), dan disiplin kerja guru (X2). Data-data tersebut diolah dengan menggunakan software statistik (SPSS) untuk menyajikan statistik deskriptif, sehingga dapat diketahui beberapa data deskriptif hasil penelitian, antara lain: jumlah responden (N), harga rata-rata (*Mean*), rata-rata kesalahan standar (*Standar Error of Mean*), (*Median*) atau nilai tengah, modus (*Mode*) atau nilai yang sering muncul,

simpangan baku (*Standard Deviation*), varian (*Variance*). tentang (*range*), skor terendah (*minimum score*) dan skor tertinggi (*maximum score*). Dari perhitungan dengan menggunakan SPSS untuk setiap variabel, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Variabel Kinerja Guru (Y)

Setelah melakukan penelitian awal dengan observasi pada sekolah dimaksud kemudian peneliti memberikan angket (kuesioner) kepada guru-guru agar diisi dengan terlebih dahulu dijelaskan gambaran umum dan pernyataan-pernyataan yang berada di dalam paket angket tersebut dan jumlah angket yang didistribusikan sebanyak 147 paket. Dari hasil observasi dan interaksi secara langsung kepada para responden maka diperoleh hasil angket yang akan dianalisis sejumlah 107, sebagaimana tabel-tabel berikut yang merupakan hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan software SPSS, yaitu:

**Tabel 4.7.**

**Data Deskriptif Variabel Kinerja Guru (Y)**

No.	Aspek Data	Nilai
1	Jumlah Responden ( <i>N</i> )	107
2	Rata-rata ( <i>Mean</i> )	116.34579
3	Rata-rata kesalahan ( <i>Std. Error of Mean</i> )	1.2830778
4	Nilai tengah ( <i>Median</i> )	117
5	Modus ( <i>Mode</i> )	120
6	Simpangan baku ( <i>Std. Deviation</i> )	13.27226
7	Varian ( <i>Variance</i> )	176.15288
8	Rentang ( <i>Range</i> )	58
9	Sekor terendah ( <i>Minimum</i> )	92
10	Skor tinggi ( <i>Maximum</i> )	150
	Jumlah ( <i>Sum</i> )	12449

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, maka data deskriptif variabel kinerja guru (Y) yang di peroleh dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa jumlah responden 107 responden, skor rata-rata 116.35 skor rata-

rata kesalahan standar 1.28 median 117, modus 120, simpang baku 13.27, varians 176.15, rentang skor 58, skor terendah 92 , skor tertinggi 150.

Memperhatikan skor rata-rata kinerja guru yaitu 116.345 atau sama dengan  $116,35 : 150 \times 100\% = 77,57\%$  dari skor idealnya yaitu 150. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:<sup>109</sup>

90% - 100% = Sangat tinggi

80% - 89% = Tinggi

70% - 79% = Cukup tinggi

60% - 69% = Sedang

50% - 59% = Rendah

40% ke bawah = Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel kinerja guru berada pada taraf **cukup tinggi (77,57%)**. Hal ini menunjukkan bahwa guru-guru di SD Islam swasta se-Kecamatan Kebayoran Lama telah menunjukkan kinerjanya pada kategori cukup tinggi.

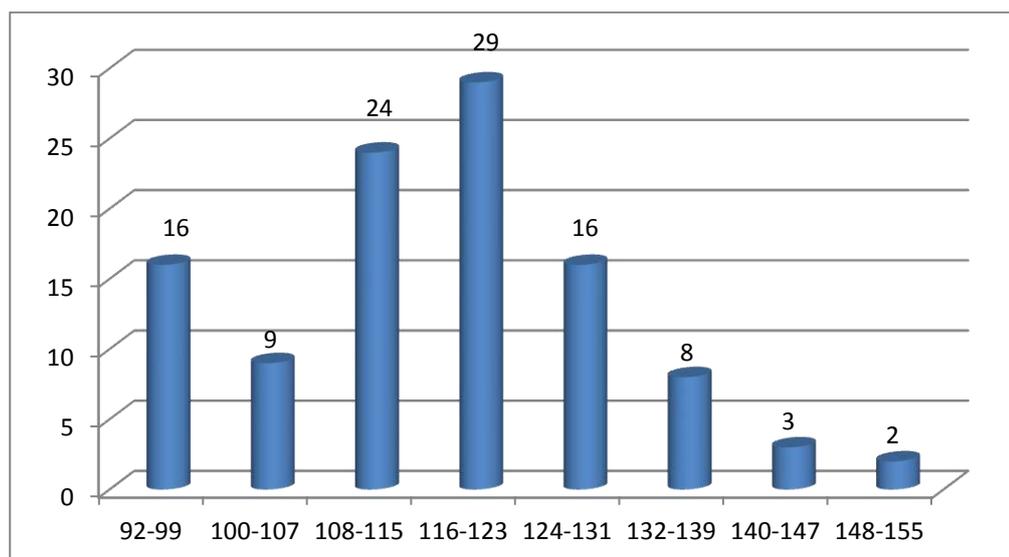
Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel kinerja guru (Y) ini adalah sebagai berikut:

---

<sup>109</sup> Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru* (Bandung: Tesis, FPS IKIP Bandung, 1984) h. 101

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Frekuensi**  
**Skor Kinerja Guru (Y)**

Kelas Interval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase (%)
92 - 99	16	15.0	15.0
100 - 107	9	8.4	23.4
108 - 115	24	22.4	45.8
116 - 123	29	27.1	72.9
124 - 131	16	15.0	87.9
132 - 139	8	7.5	95.4
140 - 147	3	2.8	98.1
148 - 155	2	1.9	100
Jml	<b>107</b>	<b>100</b>	



**Gambar 4.91**

**Histogram Skor Kinerja Guru (Y)**

b. Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)

Dengan cara yang sama, kemudian dilakukan perhitungan data deskriptif variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan menggunakan software SPSS maka diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa jumlah responden 107, skor rata-rata 114.98, skor rata-rata kesalahan standar 1.118, median 113, modus 110, simpang baku 11.563, varians 133.698, rentang skor 48, skor terendah 92, skor tertinggi 140.

**Tabel 4.9.**

**Data Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)**

No.	Aspek Data	Nilai
1	Jumlah Responden ( <i>N</i> )	107
2	Rata-rata ( <i>Mean</i> )	114.98
3	Rata-rata kesalahan ( <i>Std. Error of Mean</i> )	1.118
4	Nilai tengah ( <i>Median</i> )	113.00
5	Modus ( <i>Mode</i> )	110
6	Simpangan baku ( <i>Std. Deviation</i> )	11.563
7	Varian ( <i>Variance</i> )	133.698
8	Rentang ( <i>Range</i> )	48
9	Sekor terendah ( <i>Minimum</i> )	92
10	Skor tinggi ( <i>Maximum</i> )	140
	Jumlah ( <i>Sum</i> )	12303

Memperhatikan skor rata-rata gaya kepemimpina kepala sekolah yaitu 114.98 atau sama dengan  $114,98 : 150 \times 100\% = 76,65 \%$  dari skor

idealnya yaitu 150. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:<sup>110</sup>

90% - 100% = Sangat tinggi

80% - 89% = Tinggi

70% - 79% = Cukup tinggi

60% - 69% = Sedang

50% - 59% = Rendah

40% ke bawah = Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah berada pada taraf **cukup tinggi (76,65%)**. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di SD Islam swasta se-Kecamatan Kebayoran Lama telah menunjukkan kinerjanya pada kategori cukup tinggi.

Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel kinerja guru ( $X_1$ ) ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10.**

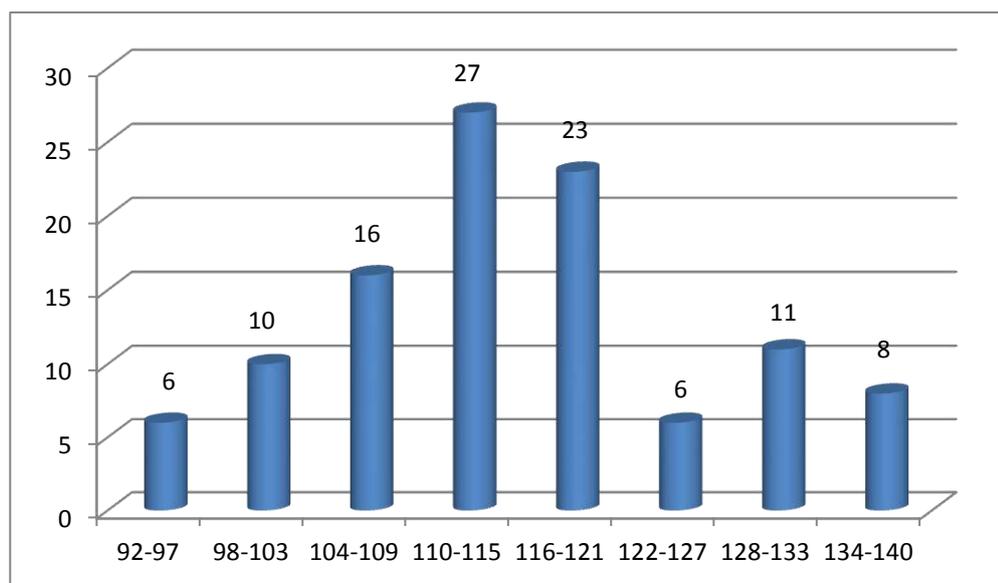
**Distribusi Frekuensi**

**Skor Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ )**

Kelas Interval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase (%)
92 - 97	6	5.6	5.6
98 - 103	10	9.3	14.9
104 - 109	16	15.0	29.9

<sup>110</sup> Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru ...*.h. 101

Kelas Interval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase (%)
110 - 115	27	25.2	55.1
116 - 121	23	21.5	76.6
122 - 127	6	5.6	82.2
128 - 133	11	10.3	92.5
134 - 140	8	7.5	100
Jml	<b>107</b>	<b>100</b>	



**Gambar 4.92**

**Histogram Skor Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ )**

c. Variabel Disiplin Kerja Guru ( $X_2$ )

Dengan cara yang sama, kemudian dilakukan perhitungan data deskriptif variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan

menggunakan software SPSS maka diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa jumlah responden 107, skor rata-rata 114.99, skor rata-rata kesalahan standar 1.182, median 116, modus 110, simpang baku 12.227, varians 149.5, rentang skor 49, skor terendah 92 , skor tertinggi 141.

**Tabel 4.11.**

**Data Deskriptif Variabel Disiplin Kerja Guru (X2)**

No.	Aspek Data	Nilai
1	Jumlah Responden ( <i>N</i> )	107
2	Rata-rata ( <i>Mean</i> )	114.99
3	Rata-rata kesalahan ( <i>Std. Error of Mean</i> )	1.182
4	Nilai tengah ( <i>Median</i> )	116.00
5	Modus ( <i>Mode</i> )	110
6	Simpangan baku ( <i>Std. Deviation</i> )	12.227
7	Varian ( <i>Variance</i> )	149.500
8	Rentang ( <i>Range</i> )	49
9	Sekor terendah ( <i>Minimum</i> )	92
10	Skor tinggi ( <i>Maximum</i> )	141
	Jumlah ( <i>Sum</i> )	12304

Memperhatikan skor rata-rata disiplin kerja guru yaitu 114.99 atau sama dengan  $114,99 : 150 \times 100\% = 76,66 \%$  dari skor idealnya yaitu 150. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:<sup>111</sup>

90% - 100% = Sangat tinggi

80% - 89% = Tinggi

70% - 79% = Cukup tinggi

<sup>111</sup> Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru* (Bandung: Tesis, FPS IKIP Bandung, 1984) h. 101

60% - 69% = Sedang

50% - 59% = Rendah

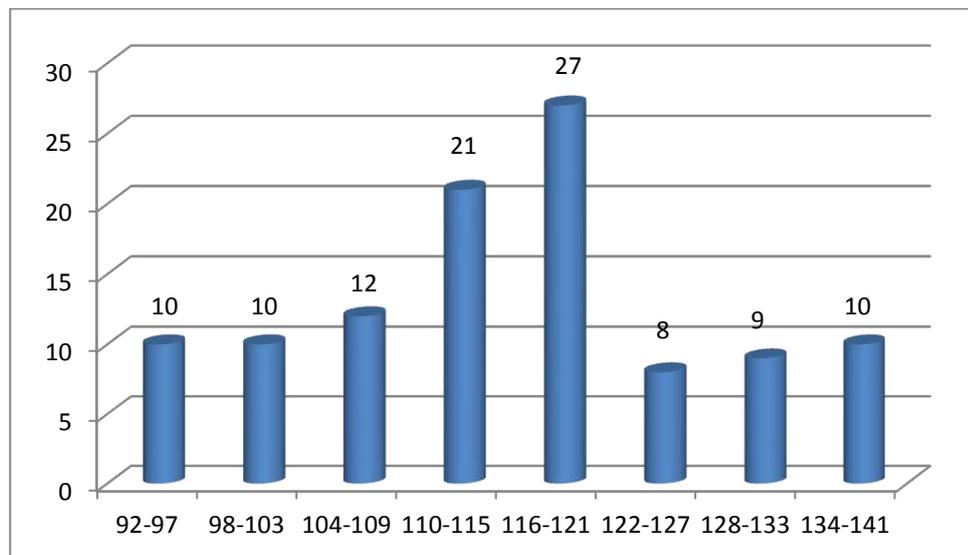
40% ke bawah = Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel disiplin kerja guru berada pada taraf **cukup tinggi (76,66%)**. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di SD Islam swasta se-Kecamatan Kebayoran Lama telah menunjukkan kinerjanya pada kategori cukup tinggi.

Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel kinerja guru ( $X_1$ ) ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Distribusi Frekuensi**  
**Skor Disiplin Kerja Guru ( $X_2$ )**

Kelas Interval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase (%)
92 - 97	10	9.3	9.3
98 - 103	10	9.3	18.6
104 - 109	12	11.2	29.9
110 - 115	21	19.6	49.5
116 - 121	27	25.2	74.7
122 - 127	8	7.5	82.2
128 - 133	9	8.4	90.6
134 - 141	10	9.3	100
Jml	<b>107</b>	<b>100</b>	



**Gambar 4.93**

### **Histogram Skor Disiplin Kerja Guru (X2)**

## **2. Pengujian Persyaratan Analisis**

Teknik analisis yang dipergunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1), disiplin kerja guru (X2) terhadap kinerja guru (Y) baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama serta implikasi adalah teknik analisis korelasi sederhana dan berganda serta teknik regresi sederhana dan berganda.

Untuk dapat menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi tersebut diatas, maka diperlukan terpenuhinya persyaratan analisis yaitu syarat analisis korelasi sederhana (Y atas X1, dan X2 ) maka persamaan regresi harus *linier*, sedangkan syarat analisis regresi sederhana dan berganda adalah taksiran galat taksiran (*error*), ketiga variabel harus *homogen*. Adapun uji independensi kedua variabel bebas tidak dilakukan, karena kedua variabel bebas tersebut diasumsikan telah independen.

Berdasarkan uraian diatas, maka sebelum pengujian hipotesis dilakukan terlebih dahulu pengujian persyaratan analisis sebagaimana dimaksud di atas, yakni sebagai berikut:

a. Uji Linieritas Persamaan Regresi

Adapun uji linieritas persamaan regresi untuk ke tiga variabel penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ), yaitu;

$H_0 : \hat{Y} = A + BX_1$ , artinya regresi kinerja guru atas gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah *tidak linier*

$H_0 : \hat{Y} > A + BX_1$ , artinya regresi kinerja guru atas gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah *linier*

**Tabel 4.13.**

**ANOVA ( $\hat{Y}$  atas  $X_1$ )**

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kinerja guru * gaya kepem	Between	(Combined)	6803.019	37	183.865	1.069	.397
	Groups	Linearity	1069.227	1	1069.227	6.216	.015
		Deviation from Linearity	5733.792	<b>36</b>	159.272	<b>.926</b>	<b>.592</b>
		Within Groups	11869.187	<b>69</b>	172.017		
	Total		18672.206	106			

Dari tabel 4.13 di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas  $X_1$  menunjukkan nilai P Sig = **0,592** > **0,05** (5%) atau  $F_{hitung} = 0,926$  dan  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang **36** dan dk penyebut **69** dan pada taraf kepercayaan (signifikansi)  $\alpha = 0,05$  adalah 1,590 ( $F_{hitung} 0,926 < F_{tabel} 1,590$ ), yang berarti *Ho diterima dan H<sub>1</sub> ditolak*. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  adalah linear*.

- 2) Pengaruh disiplin kerja guru ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru (Y), yaitu;

$H_0 : \hat{Y} = A + BX_2$ , artinya regresi kinerja guru atas gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah *tidak linier*

$H_0 : \hat{Y} > A + BX_2$ , artinya regresi kinerja guru atas gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah *linier*

**Tabel 4.14.**

**ANOVA ( $\hat{Y}$  atas  $X_2$ )**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kinerja guru * disiplin kerja	Between	(Combined) Groups	6964.275	40	174.107	.981	.517
		Linearity	1166.428	1	1166.428	6.575	.013
		Deviation from Linearity	5797.847	<b>39</b>	148.663	<b>.838</b>	<b>.721</b>
		Within Groups	11707.931	<b>66</b>	177.393		
		Total	18672.206	106			

Dari tabel 4.7 di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas  $X_1$  menunjukkan nilai P Sig = **0,721** > **0,05** (5%) atau  $F_{hitung} = 0,838$  dan  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang **39** dan dk penyebut **66** dan pada taraf kepercayaan (signifikansi)  $\alpha = 0,05$  adalah 1,590 ( $F_{hitung} 0,838 < F_{tabel} 1,590$ ), yang berarti *H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak*. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  adalah linear*.

**Tabel. 4.15**  
**Rekapitulasi hasil uji linieritas persamaan regresi**  
 **$\hat{Y}$  atas  $X_1$  dan  $\hat{Y}$  atas  $X_2$**

Persamaan Regresi	dk Pembilang	dk Penyebut	P Sig	F hitung	F tabel	Kesimpulan
					$\alpha = 0,05$	
$\hat{Y}$ atas $X_1$	36	69	0,592	0,926	1,590	Linieritas
$\hat{Y}$ atas $X_2$	39	66	0,721	0,838	1,590	Linieritas

b. Uji Normalitas Distribusi Galat / Uji Kenormalan

Adapun uji normalitas distribusi galat taksiran untuk ke empat variabel penelitian adalah sebagai berikut :

- 1) Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y), yaitu;

$H_0$  : Galat taksiran kinerja guru atas kepemimpinan kepala sekolah adalah *tidak normal*.

$H_1$  : Galat taksiran kinerja guru atas kepemimpinan kepala sekolah adalah *normal*.

**Tabel 4.16**  
**Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas  $X_1$**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		107
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	12.88665333
Most Extreme Differences	Absolute	.041
	Positive	.041
	Negative	-.037
Kolmogorov-Smirnov Z		<b>.425</b>
Asymp. Sig. (2-tailed)		<b>.994</b>

Dari tabel 4.15 di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai  $P = 0,994 > 0,05$  (5%) atau  $Z_{hitung} \mathbf{0,425}$  dan  $Z_{tabel}$  pada taraf kepercayaan/signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 1,960 ( $Z_{hitung} \mathbf{0,425} < Z_{tabel} 1,960$ ), yang berarti *Ho diterima dan  $H_1$  ditolak*. Dengan demikian dapat diinterpretasikan/ ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  adalah berdistribusi normal.

Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  adalah berdistribusi normal.

2) Pengaruh disiplin kerja guru ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ), yaitu::

$H_0$  : Galat taksiran kinerja guru atas kepemimpinan kepala sekolah adalah *tidak normal*.

$H_1$  : Galat taksiran kinerja guru atas kepemimpinan kepala sekolah adalah *normal*.

**Tabel 4.17**

**Uji Normalitas Galat Taksiran  $Y$  atas  $X_2$**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		107
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	12.85102506
Most Extreme Differences	Absolute	.050
	Positive	.050
	Negative	-.036
Kolmogorov-Smirnov Z		<b>.513</b>
Asymp. Sig. (2-tailed)		<b>.955</b>

Dari tabel 4.15 di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_2$  menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai P Sig = **0,955** > 0,05 (5%) atau  $Z_{hitung}$  **0,513** dan  $Z_{tabel}$  pada taraf kepercayaan/signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 1,960 ( $Z_{hitung}$  **0,513** <  $Z_{tabel}$  1,960), yang berarti *Ho diterima dan H<sub>1</sub> ditolak*. Dengan demikian dapat diinterpretasikan/ ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  adalah berdistribusi normal.

Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata

lain galat taksiran *persamaan regresi*  $\hat{Y}$  atas  $X_2$  adalah berdistribusi *normal*.

- 3) Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja guru ( $Y$ ), yaitu:

Ho: Galat taksiran kinerja guru atas kepemimpinan kepala Sekolah dan disiplin kerja guru secara bersama-sama adalah *normal*.

Hi: Galat taksiran kinerja guru atas kepemimpinan kepala Sekolah dan disiplin kerja guru secara bersama-sama adalah *tidak normal*.

**Tabel 4.18**

**Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas  $X_1$  dan  $X_2$**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		107	107	107
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	12.88665333	12.85102506	12.84618371
Most Extreme Differences	Absolute	.041	.050	.051
	Positive	.041	.050	.051
	Negative	-.037	-.036	-.036
Kolmogorov-Smirnov Z		.425	.513	.529
Asymp. Sig. (2-tailed)		<b>.994</b>	<b>.955</b>	<b>.942</b>

Dari tabel di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$ ,  $X_2$ , menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai P sig = **2,891 > 0,05** (5%) atau  $Z_{hitung}$  **1.880** dan  $Z_{tabel}$  **1.960** pada taraf kepercayaan

atau signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah **1.960** ( $Z_{hitung} \mathbf{1.880} < Z_{tabel} \mathbf{1,960}$ ), yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$ ,  $X_2$  adalah berdistribusi normal.

**Tabel 4.19**

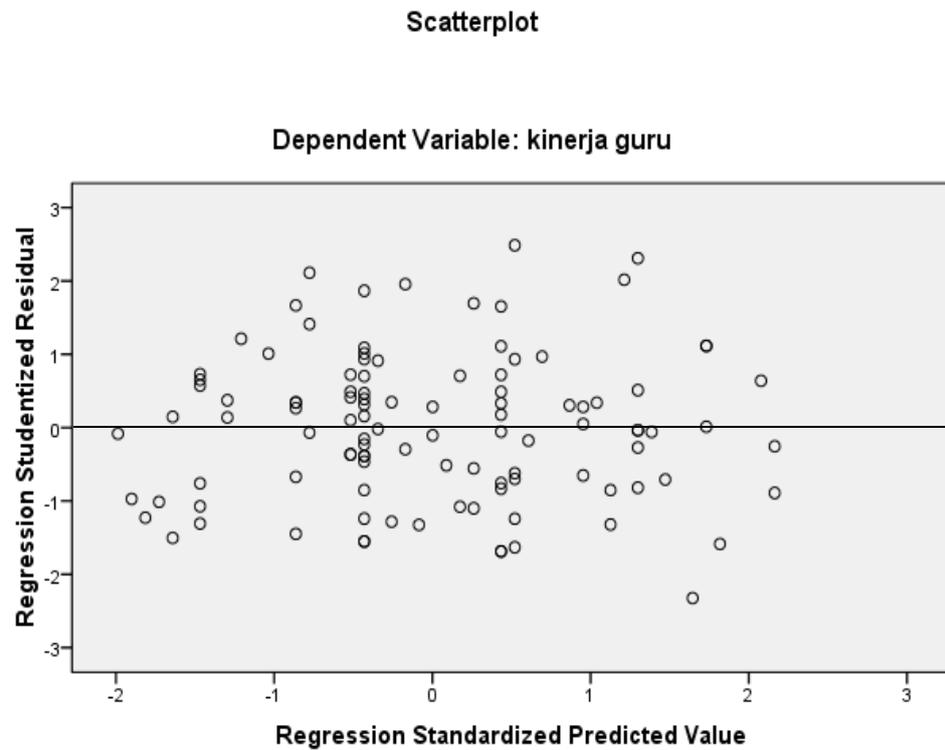
**Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran**

Galat Taksiran	Zhitung	Ztabel $\alpha = 0,05$	Interpretasi/ tafsiran
$\hat{Y}$ atas $X_1$	0,425	1.960	Berdistribusi normal
$\hat{Y}$ atas $X_2$	0,513	1.960	Berdistribusi normal
$\hat{Y}$ atas $X_1$ dan $X_2$	1.880	1.960	Berdistribusi normal

**3. Uji Homogenitas/Uji Asumsi Heterokedastisitas Regresi**

Dalam suatu model regresi sederhana dan ganda, perlu diuji homogenitas varian kelompok uji asumsi *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah jika terjadi *heteroskedastisitas* (kesamaan varian dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya) atau dengan kata lain model regresi yang baik bila varian dari pengamatan ke pengamatan lainnya homogen.

- a. Uji asumsi heteroskedastisitas regresi kinerja guru (Y) atas gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ).



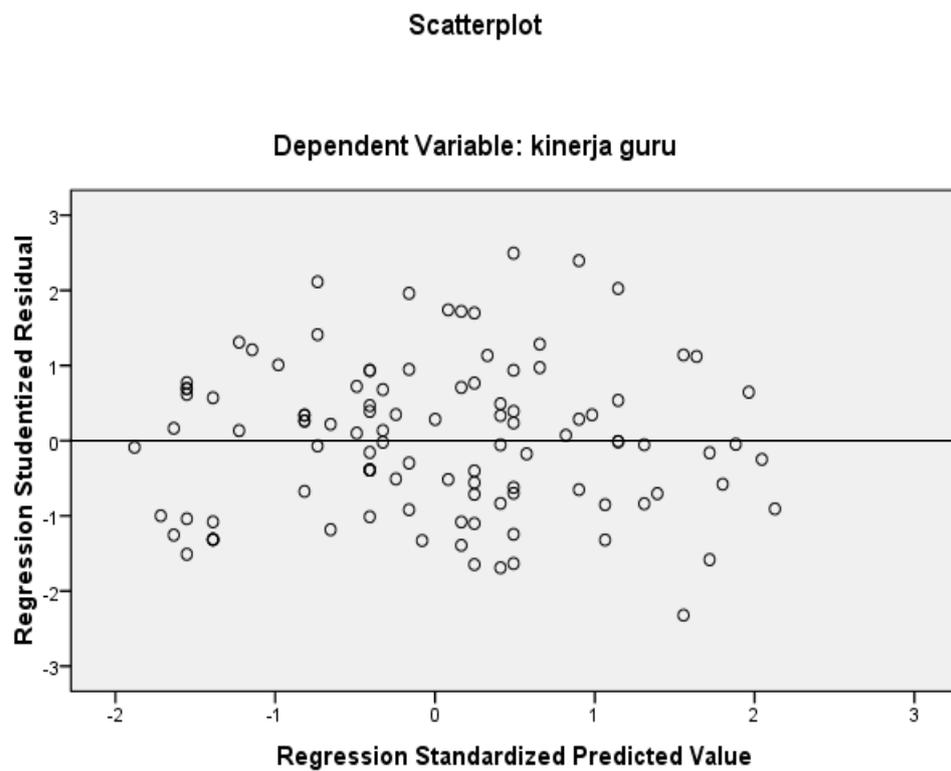
**Gambar 4.94**

**Heteroskedastisitas ( $Y-X_1$ )**

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan di bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu.

Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok adalah *homogen*.

- b. Uji asumsi heteroskedastisitas regresi kinerja guru (Y) atas disiplin kerja guru ( $X_2$ ).



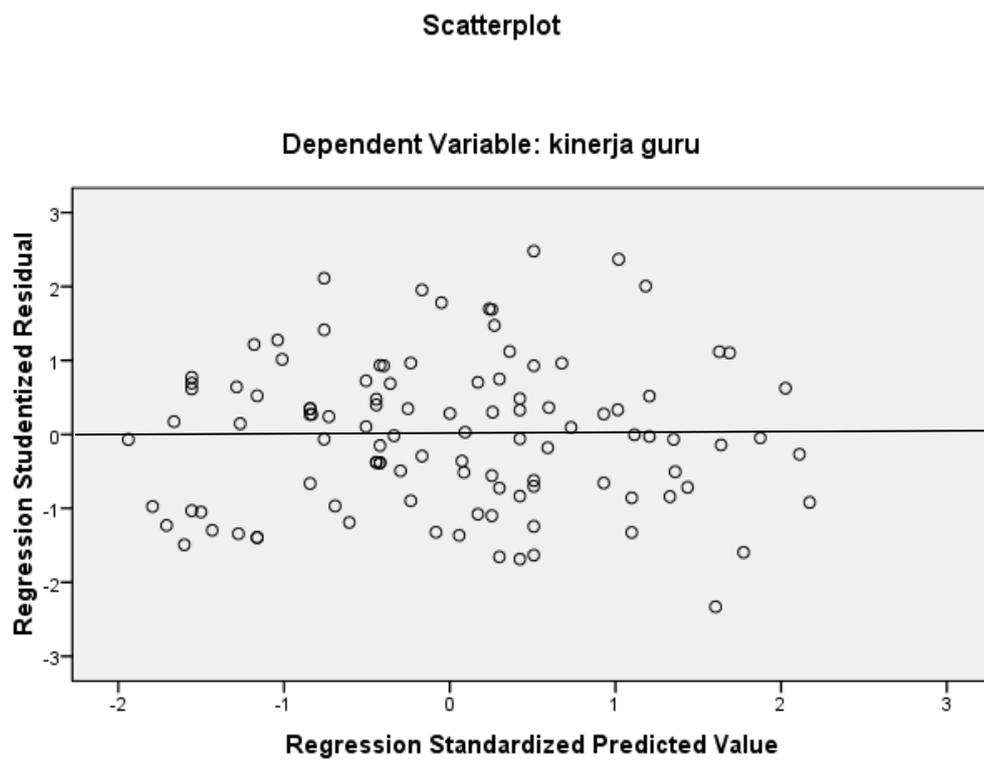
**Gambar 4.95**

**Heteroskedastisitas ( $Y-X_2$ )**

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan di bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu.

Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas atau dengan kata lain varian kelompok adalah homogen.

- c. Uji asumsi heteroskedastisitas regresi kinerja guru (Y) atas gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan disiplin kerja guru ( $X_2$ )



**Gambar 4.96**

**Heteroskedastisitas ( $Y-X_1, X_2$ )**

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan di bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu.

Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas atau dengan kata lain varian kelompok adalah homogen.

**Tabel 4.20**  
**Rekapitulasi Hasil**  
**Uji Homogenitas Varian KElompok**  
**atau Uji heteroskedastisitas**

Galat Taksiran	Hasil Pengujian	Kesimpulan
$\hat{Y}$ atas $X_1$	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Berdistribusi normal
$\hat{Y}$ atas $X_2$	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Berdistribusi normal
$\hat{Y}$ atas $X_1$ dan $X_2$	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Berdistribusi normal

#### 4. Pengujian Hipotesis Penelitian

Tujuan penelitian sebagaimana ditulis di dalam Bab II, yaitu untuk menguji pendapat Veitrzal Rivai bahwa: “gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anggota atau bawahannya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah”<sup>112</sup>, sedangkan disiplin kerja menurut Suradji adalah “kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan/organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku”<sup>113</sup>. Rachmawati menggunakan istilah kedisiplinan, yaitu “kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan/organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku”<sup>114</sup>.

Untuk membuktikan bahwa hasil penelitian ini mendukung atau menolak pendapat tersebut di atas, maka peneliti mengajukan tiga hipotesis yang pembuktiannya perlu diuji secara empirik. Ketiga hipotesis yang merupakan dugaan sementara tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), disiplin kerja guru ( $X_2$ ) baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama terhadap kinerja guru ( $Y$ ) serta

<sup>112</sup> Veitrzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*...hal.525

<sup>113</sup> Suradji, *Manajemen Kepegawaian Negara*, Jakarta: Lembaga Adiministrasi Negara, 2009, hal.193.

<sup>114</sup> Rachmawati, *Kompensasi dan Kompetensi Tenaga Kerja*, Jakarta: Rajawali Press, 2008, hal.193.

implikasinya. Oleh karena itu, di bawah ini secara lebih rinci masing-masing hipotesis akan diuji pembuktiannya sebagai berikut:

a. Pengaruh gaya kepemimpinan kepek (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja guru (Y)

Ho  $\rho_{y1}=0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Hi  $\rho_{y1}>0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

**Tabel 4.21**  
**Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi) ( $\rho_{y1}$ )**

		Correlations	
		kinerja guru	gaya kepemimpinan kepala sekolah
kinerja guru	Pearson Correlation	1	<b>.239*</b>
	Sig. (2-tailed)		.013
	N	107	107
gaya kepemimpina kepala sekolah	Pearson Correlation	<b>.239*</b>	1
	Sig. (2-tailed)	.013	
	N	107	107

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

Berdasarkan tabel 4.20 tentang pengujian hipotesis  $\rho_{y1}$  di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) diperoleh koefisien korelasi *Pearson correlation* ( $r_{y1}$ ) adalah 0,239. Dengan demikian, maka *Ho ditolak dan Hi diterima*, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan walaupun kurang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Dengan demikian *Ho ditolak dan Hi diterima*, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif walaupun tidak signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

**Tabel 4.22**

**Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi)**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.239 <sup>a</sup>	.057	.048	12.948

a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan kepala sekolah

Adapun besarnya pengaruh sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.21. di atas, yakni koefisien determinasi  $R^2$  (*R Square*) = 0.057 yang berarti gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 5.70 % dan sisanya 94,3 % ditentukan faktor lain.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1069.227	1	1069.227	6.378	.013 <sup>a</sup>
	Residual	17602.978	105	167.647		
	Total	18672.206	106			

a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan kepala sekolah

b. Dependent Variable: kinerja guru

**Tabel 4.23**  
**Arah Pengaruh (Koefisien Determinasi)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	<b>84.763</b>	12.568		6.744	.000
	gaya kepemimpinan kepala sekolah	<b>.275</b>	.109	.239	2.525	.013

a. Dependent Variable: kinerja guru

Memperhatikan tabel 4.22 adalah hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 84,763 + 0,275 X_1$ , yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor gaya kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 0,275.

b. Pengaruh disiplin kerja guru ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ )

$H_0 \rho_{y2}=0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

$H_1 \rho_{y2}>0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

**Tabel 4.24**  
**Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi) ( $\rho_{y1}$ )**

		kinerja guru	disiplin kerja guru
kinerja guru	Pearson Correlation	1	<b>.250<sup>**</sup></b>
	Sig. (2-tailed)		.009
	N	107	107
disiplin kerja guru	Pearson Correlation	<b>.250<sup>**</sup></b>	1
	Sig. (2-tailed)	.009	
	N	107	107

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

Berdasarkan tabel 4.22 tentang pengujian hipotesis  $\rho_{y1}$  di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) diperoleh koefisien korelasi *Pearson correlation* ( $r_{y1}$ ) adalah 0,250. Dengan demikian, maka *Ho ditolak dan Hi diterima*, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan walaupun kurang signifikan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru.

Dengan demikian *Ho ditolak dan Hi diterima*, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif walaupun tidak signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

**Tabel 4.25**  
**Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi)**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.250 <sup>a</sup>	.062	.054	12.912

a. Predictors: (Constant), disiplin kerja guru

Adapun besarnya pengaruh sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.21. di atas, yakni koefisien determinasi  $R^2$  (*R Square*) = 0.062 yang berarti disiplin kerja guru memberikan pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 6,20 % dan sisanya 93,8 % ditentukan faktor lain.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1166.428	1	1166.428	6.996	.009 <sup>a</sup>
	Residual	17505.778	105	166.722		
	Total	18672.206	106			

a. Predictors: (Constant), disiplin kerja guru

b. Dependent Variable: kinerja guru

**Tabel 4.26**

**Arah Pengaruh (Koefisien Determinasi)**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	<b>85.148</b>	11.861		7.179	.000
	disiplin kerja guru	<b>.271</b>	.103	.250	2.645	.009

a. Dependent Variable: kinerja guru

Memperhatikan tabel 4.25 adalah hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 85,148 + 0,271 X_1$ , yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor gaya kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 0,271.

- c. Pengaruh gaya kepemimpinan kepek (X<sub>1</sub>) dan disiplin kerja guru (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Y)

Ho  $R_{y1.2} = 0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Hi  $R_{y1.2} > 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

**Tabel 4.27**

**Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi) ( $\rho_{y1}$ )**

		Correlations		
		kinerja guru	gaya kepemimpinan kepala sekolah	disiplin kerja guru
kinerja guru	Pearson Correlation	1	.239*	.250**
	Sig. (2-tailed)		.013	.009
	N	107	107	107
gaya kepemimpinan kepala sekolah	Pearson Correlation	.239*	1	.914**
	Sig. (2-tailed)	.013		.000
	N	107	107	107
disiplin kerja guru	Pearson Correlation	.250**	.914**	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	
	N	107	107	107

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

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

**Tabel 4.28**  
**Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi)**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.251 <sup>a</sup>	.063	.045	12.969

a. Predictors: (Constant), disiplin kerja guru , gaya kepemimpinan kepala sekolah

Berdasarkan tabel 4.27 tentang pengujian hipotesis  $\rho_{y1}$ , diatas menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95 % ( $\alpha = 0,05$ ) diperoleh koefisien korelasi pearson correlation  $r_{y1}$  adalah 0.063.

Adapun besarnya pengaruh sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.27. di atas, yakni koefisien determinasi  $R^2$  ( $R Square$ ) = 0.063 yang berarti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 6,30 % dan sisanya 93,7 % ditentukan faktor lain.

<b>ANOVA<sup>b</sup></b>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1179.615	2	589.808	3.507	.034 <sup>a</sup>
	Residual	17492.590	104	168.198		
	Total	18672.206	106			

a. Predictors: (Constant), disiplin kerja guru , gaya kepemimpinan kepala sekolah

b. Dependent Variable: kinerja guru

**Tabel 4.29**  
**Arah Pengaruh (Koefisien Korelasi) ( $\rho_{y1}$ )**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	<b>83.977</b>	12.626		6.651	.000
	gaya kepemimpinan kepala sekolah	<b>.075</b>	.269	.066	.280	.780
	disiplin kerja guru	<b>.206</b>	.254	.190	.810	.420

a. Dependent Variable: kinerja guru

Memperhatikan tabel 4.28 adalah hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 83,977 + 0,75 X_1 + 0,206 X_2$ , yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor gaya kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 0,956.

**Tabel. 4.30**  
**Rekapitulasi hasil uji linieritas persamaan regresi**  
 **$\hat{Y}$  atas  $X_1$  dan  $\hat{Y}$  atas  $X_2$**

Hipotesis ke	Koefisien Korelasi/ Regresi	Koefisien Determinasi (R)	Persamaan Regresi	kesimpulan
1 ( $\hat{Y} - X_1$ )	0.239	0.057	$\hat{Y} = 84,763 + 0,275 X_1$	Ada pengaruh
2 ( $\hat{Y} - X_2$ )	0.250	0.062	$\hat{Y} = 85,148 + 0,271 X_1$	Ada pengaruh
3 ( $\hat{Y} - X_1, X_2$ )	0.251	0.063	$\hat{Y} = 83,977 + 0,75 X_1 + 0,206 X_2$	Ada pengaruh

#### D. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sebagaimana terlihat pada tabel 4.29 di atas, maka dapat dilakukan pembahasan sebagaimana berikut dan secara keseluruhan temuan dalam penelitian ini mendukung dan atau sejalan dengan teori yang sudah ada, sebagaimana telah dikemukakan pada Bab II, yaitu :

*Pertama*, Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja guru di SD Islam se-Kecamatan Kebayoran Lama Jakarta Selatan berada pada kategori cukup tinggi sebesar 77,57%, dan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang relatif kecil antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan koefisien korelasi 0,239 dan koefisien determinasi 5,7% serta arah pengaruhnya sama dengan  $\hat{Y} = 84,763 + 0,275X_1$ , hal ini sesuai dengan QS. At Taubah Ayat 105 berikut :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*“Dan Katakanlah: ‘Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.’”*

Sebagai seorang guru yang muslim, semua tindakan dan perkataannya senantiasa disandarkan kepada ajaran Agama, karena hal itu merupakan bagian dari iman. Semakin baik imannya semakin baik kinerjanya, mengingat seorang muslim itu senantiasa segala perbuatannya mempertimbangkan Surga dan Neraka, sehingga kinerja seorang guru menjadi maksimal.

Selain dari pada penjelasan di atas, kinerja merupakan hasil kerja nyata yang dapat dipertanggung jawabkan yang memuaskan, senada dengan apa yang dikemukakan oleh Mangkunegara, bahwa kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”<sup>115</sup>.

Kinerja guru kaitannya dengan peningkatan kualitasnya, ada beberapa unsur yang mempengaruhinya, hal tersebut meliputi kepribadian, kemampuan memotivasi, kepemimpinan dan gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang, sebagaimana sesuai dengan QS. Shaad ayat 26 berikut:

يٰۤاٰدَمُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاٰحِمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ  
 الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ ۗ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ  
 عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

*Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.*

Walaupun ayat di atas menceritakan tentang Nabi Daud, akan tetapi dia representatif dari semua umat manusia, yang mengisyaratkan bahwa dalam memimpin di muka bumi ini haruslah profesional dan proporsional, memutuskan dengan adil, tidak sepihak. Dalam kaitannya

---

<sup>115</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2009, hal. 67.

dengan gaya kepemimpinan bisa dikatakan dalam kategori kepemimpinan situasional, karena lebih mempertimbangkan keadilan dan proporsionalitas.

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anggota atau bawahannya pada suatu organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan. Senada dengan uraian tersebut, Thoha<sup>116</sup> mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang terlihat.

**Kedua**, Selanjutnya temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja guru di SD Islam se-Kecamatan Kebayoran Lama Jakarta Selatan berada pada kategori cukup tinggi sebesar 77,57%, dan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang relatif kecil antara disiplin kerja guru terhadap kinerja guru dengan koefisien korelasi 0,250 dan koefisien determinasi 6,2% serta arah pengaruhnya sama dengan  $\hat{Y} = 85,148 + 0,271X_2$ , hal ini sesuai dengan QS. An Nisa' ayat 59 berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ  
الْآخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

*Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

<sup>116</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali, 1995, hal. 49.

Komunikasi merupakan sarana di dalam menjalin hubungan atau interaksi terhadap lingkungannya sedangkan kesadaran bekerja dan ketaatan kepada pemimpin dalam hal kerja, merupakan bagian dari disiplin kerja. Sebagai guru yang orientasinya kualitas anak didik dan baiknya proses KBM bisa dipastikan memperhatikan masalah disiplin. Senada dengan apa yang dikemukakan oleh Suradji bahwa disiplin sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku<sup>117</sup>. Selanjutnya Soeharyo menjelaskan juga bahwa disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan sebuah organisasi<sup>118</sup>.

**Ketiga**, Selanjutnya temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja guru di SD Islam se-Kecamatan Kebayoran Lama Jakarta Selatan berada pada kategori cukup tinggi sebesar 77,57%, dan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang relatif kecil antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru dengan koefisien korelasi 0,251 dan koefisien determinasi 6,3% serta arah pengaruhnya sama dengan  $\hat{Y} = 83,977 + 0,75X_1 + 0,206X_2$ .

Hasil pengujian hipotesis ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Regina Aditya Reza<sup>119</sup> yang telah membuat tesis dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

---

<sup>117</sup> Suradji, *Manajemen Kepegawaian Negara*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2009, hal.193.

<sup>118</sup> Soeharyo, *et.al.*, *Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Republik Indonesia*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2003, hal.746.

<sup>119</sup> Regina Aditya Reza, *Pengaruh gaya kepemimpinan Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. sinar Santoso Perkasa Banjar Negara di Kota Malang, Jawa Timur* (Malang: Perpustakaan STIE, 2006)

PT. sinar Santoso Perkasa Banjar Negara di Kota Malang Jawa Timur, dan hasil pengujiannya terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan sebesar 54,46 % dan sisanya 45,54 % ditentukan oleh faktor lainnya.

#### **E. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, segala upaya telah dilakukan oleh peneliti untuk menjaga kemurnian hasilnya, namun masih ada beberapa kendala yang perlu diperhatikan dan merupakan keterbataean penelitian ini, yaitu:

- a. Instrumen penelitian untuk mengumpulkan data yang digunakan berupa angket dan diberikan kepada guru-guru maupun kepala sekolah sebagai responden maka diperoleh hasil data subyektif artinya jawaban yang diisikan di dalam angket, tidak semua sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
- b. Ada salah satu kepala sekolah yang diteliti terbilang masih baru menjabat di tempat bertugas
- c. Keterbatasan didalam penelitian ini terjadi, disebabkan banyaknya item pernyataan angket yang terdiri dari tiga variabel yaitu: kinerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan disiplin kerja yang masing-masing variabel memiliki 30 item pernyataan sehingga jumlah panyataan yang harus dijawab responden mencapai 90 item Pernyataan sehingga jawaban kurang obyektif. Guru SD Islam, di dalam menjawab tiap-tiap item Pernyataan angket diduga dalam menjawab pernyataan tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya karena beberapa faktor, diantaranya padatnya jadwal mengajar, kurang terbukanya dalam Penilaian sehingga menyebabkan nilai skor yang dijawab responden subyektif.
- d. Keterbatasan berikutnya ada beberapa pernyataan diduga membingungkan disebabkan mengandung makna negative,

sehingga dalam menjawab lebih memilih jalan tengah yaitu ragu-ragu atau kadang-kadang.

- e. Keterbatasan penelitian ini sering terjadi juga, karena adanya kekeliruan didalam perhitungan pada saat data di analisis walaupun peneliti telah berusaha untuk memperkecil kemungkinan itu, bahkan berusaha menghilangkan terjadinya kekeliruan perhitungan statistic maka peneliti menggunakan software statistic (SPSS).
- f. Penelitian ini hanya dilakukan kepada guru-guru SD Islam Swasta se-Kecamatan Kebayoran Lama dengan menggunakan random sampling. Keterbatasan lain juga dapat terjadi karena kesalahan pengambilan sampel data. Untuk itulah, masih ada kemungkinan keterbatasan atau kelemahan-kelemahan didalam penelitian ini, baik secara konseptual maupun teknis pelaksanaan, maka hasil penelitian ini masih jauh dari sempurna sehingga perlu dilanjutkan penelitian-penelitian serupa, terutama mengenai kinerja guru, kepemimpinan maupun variabel lain yang erat kaitannya dengan sekolah.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

##### **1. Secara Umum**

Berdasarkan pada undang-undang RI nomor 14 tentang guru dan dosen pada bab 1 pasal 1, bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi siswa pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Keberhasilan sekolah dalam menghasilkan lulusan yang dapat bersaing dengan sekolah unggulan lainnya, merupakan salah satu tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan sumber daya manusia (SDM) dengan kinerja yang produktif dan profesional. Terwujudnya kinerja yang berkualitas sangat ditentukan oleh manajemen yang baik, terarah dan akuntabel.

## 2. Secara Khusus

Secara khusus bahwa hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai Berikut :

- a. Terdapat pengaruh positif walaupun tidak signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan kekuatan pengaruh atau *koefisien korelasi* ( $r_{yl}$ ) sebesar 0.057 dan besarnya pengaruh atau *koefisien determanasi* ( $R^2$ ) = 5,7 %. Adapun arah *persamaan regresi*;  $\hat{Y} = 84,763 + 0,275 X_1$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 0.275.
- b. Terdapat pengaruh positif walaupun tidak signifikan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru dengan kekuatan pengaruh atau *koefisien korelasi* ( $r_{yl}$ ) sebesar 0.062 dan besarnya pengaruh atau *koefisien determanasi* ( $R^2$ ) = 6,2 %. Adapun arah *persamaan regresi*;  $\hat{Y} = 85,148 + 0,271 X_2$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor disiplin kerja guru akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 0.271.
- c. Terdapat pengaruh positif walaupun tidak signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru dengan kekuatan pengaruh atau *koefisien korelasi* ( $r_{yl}$ ) sebesar 0.063 dan besarnya pengaruh atau *koefisien determanasi* ( $R^2$ ) = 6,3 %. Adapun arah *persamaan regresi*;  $\hat{Y} = 83,977 + 0,75 X_1 + 0,206 X_2$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru secara bersama-sama akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 0,956.
- d. Berdasarkan empat kesimpulan di atas, ternyata dari kedua variabel atau faktor yang mempengaruhi kinerja guru, paling besar pengaruhnya adalah variabel disiplin kerja

## **B. Implikasi Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini telah memberikan implikasi terhadap kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, adalah sebagai berikut:

### **1. Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah cukup memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Dengan demikian, implikasinya untuk dapat meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah harus menerapkan gaya kepemimpinan secara profesional kepada guru-guru. Hal ini karena pentingnya peran seorang pemimpin adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar dapat menciptakan kebiasaan baik terhadap para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan sehingga para guru merasa nyaman.

### **2. Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Disiplin Kerja Guru.**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa disiplin kerja cukup memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Semakin besar kesadaran berdisiplin seorang dalam melaksanakan tugas-tugas sekolah maka kepala sekolah dapat mengefektifkan dan memfokuskan perhatian para guru dalam perbaikan sistem dan kebiasaan sekolah, seperti kedisiplinan.

Kepala sekolah perlu mengembangkan tiga hal pokok yakni; pengembangan kurikulum, perbaikan kegiatan belajar mengajar dan pertumbuhan profesionalitas guru. Dan kepala sekolah juga harus mampu membangun kepercayaan guru, mengidentifikasi bakat-bakat guru dan kesanggupan-kesanggupan para guru untuk dapat mengarahkan segala; potensi yang dimilikinya dalam mempertinggi motivasinya.

### C. Saran-saran

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, kesimpulan dan implikasi sebagaimana telah dikemukakan di atas maka disampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepala Dinas Pendidikan Jakarta Selatan hendaknya dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilan para kepala sekolah, khususnya dalam bidang kepemimpinan dan kompetensi manajerial, baik melalui pendidikan formal, seminar maupun pelatihan (*in-service training*) serta kegiatan-kegiatan profesional lainnya sehingga kepala sekolah dapat melaksanakan fungsinya secara efektif sesuai dengan kebutuhan guru- guru dan situasi maupun kondisi sekolah serta tuntutan akan mutu sekolah yang dapat bersaing dengan sekolah lain.
2. Para kepala sekolah di lingkungan Dinas Pendidikan Jakarta Selatan hendaknya senantiasa menambah pengetahuan, keterampilan dan memahami tentang kepemimpinan, motivasi dan memperhatikan disiplin kerja guru sebagai sumber untuk meningkatkan kinerjanya.
3. Kepala Dinas Pendidikan Kecamatan Kebayoran Lama dan para kepala sekolah, secara bersama-sama hendaknya dapat memelihara dan meningkatkan kinerja guru, baik secara internal; seperti keinginan dalam diri individu untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik demi mencapai kepuasan internal, tanggung jawab, pengakuan dan prestasi sedangkan secara eksternal; seperti melalui peningkatan kesejahteraan, penghargaan, memberikan rasa aman, promosi jabatan, dan lain-lain. Karena semua itu merupakan potensi yang akan mendorong guru memiliki kinerja yang tinggi.
4. Diharapkan guru-guru dilingkungan Dinas Pendidikan Kecamatan Kebayoran Lama hendaknya dapat memacu kinerjanya, baik melalui faktor internal maupun ekstrnal agar dapat meningkatkan kinerja di atas standar target yang telah ditentukan.

5. Penelitian ini masih sangat terbatas baik keluasan isi maupun kedalamannya. Oleh karena itu disarankan hendaknya dapat diteliti lebih lanjut antara lain mengenai masalah-masalah sebagai berikut:
- a. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru?
  - b. Apakah terdapat pengaruh sosial kepala sekolah terhadap kinerja guru?
  - c. Apakah terdapat pengaruh kompetensi kewirausahaan kepala sekolah terhadap kinerja guru?
  - d. Apakah terdapat perbedaan pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal terhadap kinerja guru, bila ada perbedaan maka faktor mana yang paling kuat
  - e. Apakah terdapat pengaruh kompensasi dan reward terhadap kinerja guru
  - f. Apakah kinerja guru akan berdampak terhadap prestasi siswa?
  - g. Apakah kesejahteraan guru berpengaruh terhadap kinerja guru?
  - h. Apakah penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SD Islam sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku?
  - i. Apakah terdapat pengaruh lingkungan keluarga dan masyarakat terhadap kinerja guru?
  - j. Apakah terdapat pengaruh masalah keluarga terhadap kinerja guru?

## DAFTAR PUSTAKA

Buku

Adam. *Manajemen Kepemimpinan Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.

Amstrong. *Manajemen organisasi*, Indeks, Jakarta, 2007.

As'ad. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gumbira persada, 2003.

Asosiasi DPRD Seluruh Indonesia. *Pengukuran Kinerja Sektor Pemerintahan*, Jakarta: Adkasi, 2003.

Amstrong. *Permanence Management*, Cetakan 1., Jakarta: Tugu Publisher, 2004.

Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Jakarta: Rineka Cipta Bandung, 2003.

Al- Maraghi, Ahmad Mustafa. *Tafsir al-Maraghi*, Semarang, Penerbit Toha Putra, 1974.

Beach. *Management 8<sup>th</sup> Edition*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001.

BPKP. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Jakarta: Rajawali Press, 2000.

Budiarsi. *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan*, Jakarta: UI Press, 2008.

- Budianto. *Perencanaan Dan Pengembangan Organisasi*, Jakarta: Graha Media, 2007.
- Dharma, Agus. *Manajemen Supervisi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2004.
- Daniel R. Denison. *Multiple Dimensions Of Organizational Justice Perception And Individual Level Performance*, A Dissertation, University of California, 2001.
- David, S.R. *Perencanaan Manajemen Dan Organisasi Publik*, Edisi Terjemah, Jakarta: Bina Aksara, 2004.
- Dharma, A. J. *Leadership: Researc Findings, Practice, and Skills*, Third Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 2001.
- Edwin. *Manajemen Personalia*, Edisi Revisi, Jakarta: Erlangga, 2002.
- Gouzali, Saydam. *Manajemen Sumber Daya Manusia, (Human Resource Management)*, Jakarta: Granedia Pustaka Utama, 2002.
- Ghozali Imam. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2005.
- Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2001.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Hasibuan, Melayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Heidjrachman Ramupandojo dan Saud Husnan. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE-UGM, 2002.
- Hofistede. *Culture Of Organization, Decision Making and Contingency Theory*, Boston: Houghton Mifflin Company, 2006.
- Heidjrahman Ranupandojo dan Saud Husnan. *Manajemen Personalia*, Edisi Enam, Yogyakarta: BPFE, 2002.

- Indrawijaya. *Motivasi Kerja Dalam Organisasi*, Jakarta: Bina Aksara, 2003.
- Ishak dan Tanjung. *Perencanaan Ketenagakerjaan Pada Organisasi Kerja*, Jakarta: Binarupa Aksara, 2003.
- Invencevich, Jhon M. *The Leadership In Organizational*, New York: McGraw-Hill Book Company, 2001.
- James L. Gibson, et.al. *Human Resorce Management*, Ninth Edition, Singapore: McGraw-Hill International Edition, 2000.
- Janet dan Denhardt. *Management Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2003.
- Jerald Greenberg dan Robert A. Baron. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosda Karya, 2003.
- Kadarman. *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: Edisi Revisi Raja Grafindo, 2003.
- Kantz Robert. *The Organizational*, Ninth Edition, Singapore: McGraw-Hill International Editions, 2003.
- Kartono Kartini. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Koentjaraningrat. *Perilaku Organisasi dan Budaya Kerja*, Jakarta: Erlangga, 2005.
- Kreitner dan Kinicki. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Liberty, 2004.
- Lohman Brucewill, *Dalam BPKP, Indikator-Indikator Kinerja*, Jakarta: BPKP, 2000.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. Singapore: McGraw-Hill International Editions, 2002.
- Mahsun. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: Liberty, 2006.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2009.
- Martoyo. *Pendekatan Manusiawi Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Jakarta: Gunung Agung, 2000.

- Mas'ud, Fuad. *Pengukuran Indikator Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Binarupa aksara, 2004.
- Mathis, Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Monde dan Noe. *Relationship between managers' abilities, task performance, and accomplishment of long-term objectives: A Study of R & D Managers*, A Dissertation, George mason University, 2005.
- Moeljono Djokosantoso. *Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta, 2003.
- Muliyasa. *Kepemimpinan dalam organisasi*, Bandung: Alfabeta, 2002.
- Mustopadidjaja. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2003.
- Ndraha Taliziduhu. *Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rajawali Press, 2003.
- Nitisenito. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2002.
- Pabundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Panggaben, Mutiara S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghallia Indonesia, 2002.
- Rachmawati. *Kompensasi dan Kompetensi Tenaga Kerja*, Jakarta: Rajawali Press, 2008.
- Riduan. *Analisis Jalur (Path Analysis)*, Bandung: Alfabeta, 2006.
- Rivai Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*, Jakarta: Murai Kencana, 2005.
- Robert, P. Vecchio. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Alih Bahasa, Yogyakarta: Andi Off Set., 2005.

- Robertson, *Performance Measurement, (Pengukuran Kinerja)*, Yogyakarta: Liberty, 2002.
- Robbins, S.P. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*, Alih Bahasa Oleh Pujaatmaka Hadyana, Jakarta: PT, Prenhallindo, 2003.
- Sagala, H. Syaiful. *Manajemen Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakaarta: Bina Aksara, 2007.
- Santoso. *Metodologi Penelitian Non Parametrik*, Jakarta: Graha Ilmu, 2002.
- Sarmadin. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Murai Kencana, 2007.
- Siagian, S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Simamora, Henry. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 2004.
- Sirait, Julian. *Pengukuran Kinerja Perusahaan*, Yogyakarta: BPFE-UGM, 2006.
- Singgih, Santoso. *Buku Pelatihan SPSS, Statistik Non Parametrik*, Jakarta: Penerbit Elexmedia Computindo, 2004.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung CV Alfabeta, 2004.
- Suradji. *Manajemen Kepegawaian Negara*, Jakarta: Lembaga Adiministrasi Negara, 2009.
- Soeharyo, *et.al. Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Republik Indonesia, Lembaga Administrasi Negara*, Jakarta, 2003.
- Yukl. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta: Indeks, 2005.