

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PEMETAAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DAN MOTIVASI GURU TERHADAP KINERJA SEKOLAH  
DI TAMAN KANAK-KANAK  
(Studi Kasus di Jakarta Pusat - Jakarta Utara)**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**SITI FATIMAH  
NIM. 014 707 601**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2012**

## Abstrak

Pemetaan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Guru Terhadap Peningkatan Kinerja Sekolah Di Taman Kanak-Kanak

Siti Fatimah, AM  
MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS INDONESIA  
[fatimahsiti.2712@gmail.com](mailto:fatimahsiti.2712@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) membuat pemetaan antara gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan motivasi guru terhadap peningkatan kinerja sekolah, (2) Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sekolah, (3). Mengidentifikasi pelaksanaan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, (4). Mengidentifikasi motivasi guru TK dalam bekerja. Desain penelitian yang digunakan adalah *desain deskriptif*, menggunakan survey untuk mengetahui pemetaan antara variabel bebas dan variabel terikat. Populasi dalam penelitian ini adalah komunitas pendidikan taman kanak-kanak di Jakarta Utara dan Jakarta Pusat. Pada penelitian ini teknik penarikan sampel menggunakan teknik sampel *random*. Adapun jumlah total sampel adalah 62 orang responden terdiri dari besarnya sampel kepala TK untuk penelitian ini adalah 7 orang yang dipilih secara random. besarnya sampel guru taman kanak-kanak untuk penelitian ini adalah 55 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan yang menonjol di 7 sekolah TK adalah gaya kepemimpinan permisif dan demokratis. Dari analisis faktor motivasi kerja ternyata diperoleh hasil bahwa faktor yang menonjol dari beberapa indikator variabel motivasi guru adalah : ketekunan, keuletan, minat, dan kemandirian guru. Dari hasil pemetaan dapat dinyatakan bahwa: sekolah Taman Kanak-kanak yang memiliki motivasi guru yang tinggi maka akan tinggi pula kinerja sekolahnya, dan gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk diterapkan di sekolah Taman Kanak-kanak adalah gaya kepemimpinan demokratis dan paternalistik.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi, kinerja, Taman Kanak-kanak.

## Abstract

Mapping leadership style and teacher who has high motivation will be higher than the performance of the kindergarten school

Siti Fatimah, AM

MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS INDONESIA

fatimahsiti.2712@gmail.com

This research aims to: (1) create a mapping between the leadership styles performed by the principal and teacher motivation to increase school performance, (2) identify the factors that influence school performance, (3). Identify the leadership style execution conducted by the Principal. (4). Identify kindergarten teacher motivation at work. The design of the study is a descriptive design, using a survey to determine the mapping between the independent variables and the dependent variable. The population in this study is a community kindergarten education in North Jakarta and Central Jakarta. In this study, the sampling technique using random sampling techniques. The total number of respondents was 62 sampel consisted of a sample size for this study TK heads are 7 people chosen at random. large sample of kindergarten teachers for this study was 55 people. The results showed that leadership style that stands at 7 kindergartens are permissive and democratic leadership style. Of work motivation factor analysis was obtained the result that some of the factors that stand out from the motivation of teachers is an indicator variable: perseverance, tenacity, interests, and independence of teachers. From the results of the mapping can be stated that: school kindergarten teacher who has high motivation will be higher than the performance of the school, and the most appropriate leadership style to be applied in the kindergarten schools are democratic and paternalistic leadership style.

Keywords: leadership style, motivation, performance, kindergarten

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul PEMETAAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI GURU TERHADAP KINERJA SEKOLAH DI TAMAN KANAK-KANAK (Studi Kasus di Jakarta Pusat-Jakarta Utara) adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 30 Oktober 2012

Yang Menyatakan



(Siti Fatimah)

NIM 014707601

Judul TAPM : PEMETAAN GAYA KEPEMIMPINAN  
KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI  
GURU TERHADAP KINERJA SEKOLAH  
DI TAMAN KANAK-KANAK (Studi Kasus  
di Jakarta Pusat-Jakarta Utara)

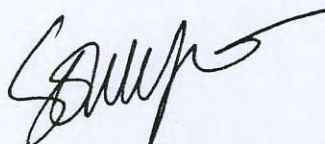
Penyusun TAPM : Siti Fatimah

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Selasa, 30 Oktober 2012

Menyetujui:

Pembimbing I



Dr. Sonny Harry Budiomo Harmadi

NUP. 0607050206

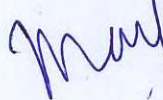
Pembimbing II



Prof. Dr. Paulina Pannen, M.L.S

NIP. 19610121 198603 2003


Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/Program Magister  
Manajemen

Maya Maria, SE, M.M

NIP. 19720501 1999 03 2 003

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D

NIP. 19520213 1985 03 2 001



UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN


PENGESAHAN

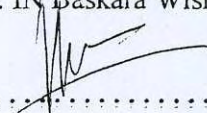
Nama : Siti Fatimah  
 NIM : 014707601  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul TAPM : Pemetaan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Guru Terhadap Kinerja Sekolah Di Taman Kanak-kanak (Studi Kasus di Jakarta Pusat-Jakarta Utara)

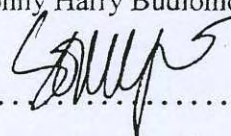
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

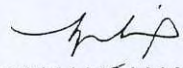
Hari/Tanggal : Selasa, 30 Oktober 2012  
 Waktu : 19.30 – 21.30

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Dr. Ir. Sri Harijati  
  
 .....

Penguji Ahli : Dr. IN Baskara Wisnu Tedja, M.Ec.  
  
 .....

Pembimbing I : Dr. Sonny Harry Budiomo Harmadi  
  
 .....

Pembimbing II : Prof. Dr. Paulina Pannen, M.LS  
  
 .....

## KATA PENGANTAR

Dengan rahmat hidayah serta izin Allah Maha Pengasih tiada pilih kasih & Maha Penyayang, puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan karunia-Nya kepada penulis untuk dapat menyelesaikan serta menyusun karya ilmiah ini sebagai persyaratan bagi setiap mahasiswa S-2 yang akan menyelesaikan studinya untuk mencapai gelar master pada Fakultas Ilmu Manajemen Universitas Terbuka (UT) Jakarta.

Termotivasinya rasa tanggung jawab menyelesaikan kewajiban tersebut, maka dengan penuh syukur dan optimis dan gembira, penulis laksanakan tanggung jawab tersebut dengan menyajikan tulisan yang sangat sederhana ini, dengan penuh harapan semoga tulisan ini dapat memenuhi persyaratan yang diwajibkan kepada penulis.

Penulis memilih judul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Guru Terhadap Peningkatan Kinerja Sekolah Di Taman Kanak-Kanak”. Adapun alasan penulis memilih judul ini karena menurut hemat penulis masalah tersebut adalah masalah serius yang dipecahkan dan ditangani serta dicarikan solusinya oleh para pimpinan lembaga, kepala TK, guru serta para pendidik, khususnya pendidik anak usia dini.

Penulis beranggapan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru yang berdampak pada peningkatan Kinerja di Taman Kanak-Kanak ini sudah menjadi masalah nasional, yang secara langsung menyangkut nasib dan harapan serta generasi muda Indonesia sebagai penerus generasi selanjutnya.

Penulis sangat menyadari, walaupun dengan segala upaya dan kemampuan yang ada pada penulis telah berusaha menulis tesis ini dengan sebaik mungkin, namun penulis juga menyadari pasti masih banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna. Namun penulis yakin bahwa penulisan ini sedikit banyak akan dapat memberikan gambaran serta sumbangan pemikiran walau hanya sedikit bagi para pendidik yang terkait di dalamnya.

Pada kesempatan yang berbahagia penuh syukur ini, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih tiada terhingga kepada semua pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini, terutama kepada:

1. Yth. Ibu Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed. PhD. selaku Rektor Universitas Terbuka Indonesia.
2. Dr. Suciati, P.Hd. selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Terbuka Indonesia.
3. Yth. Bapak Drs. Supatomo, MM selaku Kepala Bidang Magister Manajemen Universitas Terbuka Indonesia.
4. Yth. Bapak Dr. Sonny Harry Harmadi Budiutomo selaku dosen pembimbing I (satu) yang telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis sampai selesainya tesis ini.
5. Yth. Ibu Prof. Paulina Pannen selaku Dosen Pembimbing II (dua) yang telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis sampai selesainya tesis ini.



6. Yth. Bapak Ibu Dosen serta seluruh staff di Universitas Terbuka Indonesia UPBJ Jakarta.
7. Yth. Suami tercinta, Kakak-Adik, anak-anak serta cucu-cucu penulis yang selalu mendoakan dan memotivasi penulis dalam studi sampai selesainya penulisan tesis ini.
8. Yth. Sdr.ku M.Tamyis, yang dengan setia mendampingi penulis menyelesaikan penulisan tesis ini serta seluruh rekan kepala serta guru TK dari 7 (tujuh) TK (TKI Mardhiyatullah, TKI Yakpi, TK Cut Mutiah, TK Negeri Jalan Tegal, Menteng, TK Dahlia, TKI Permata Al-Husna, TK PAUD JIC dan TK Al-Azhar Kelapa Gading yang telah dengan memberi kesempatan penulis untuk mengadakan observasi serta pengisian kuesioner.

Harapan penulis, semoga tesis ini memenuhi persyaratan dan dapat memberi manfaat. Akhirnya, penulis harapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan tesis ini dan tak lupa penulis mohon maaf kepada semua pihak apabila ada kekurangan serta kekeliruan.

Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis sendiri maupun bagi generasi mahasiswa juga bagi perkembangan pendidikan di Universitas Terbuka Indonesia yang sedang dan selalu berusaha meningkatkan kualitasnya. Amien.

Jakarta, Oktober 2012

Siti Fatimah

## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTAK	i
ABSTRACT	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Maslah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Kegunaan Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
A. Tinjauan Teori .....	9
1. Anak pada periode Usia Dini .....	9
a. Perkembangan Secara Umum .....	9
b. Perkembangan Bahasa .....	10
c. Perkembangan Motorik .....	10
d. Perkembangan Emosi .....	12
2. Hakikat Kinerja Sekolah .....	13
a. Hakikat Sekolah Efektif .....	13
1. Pengertian Sekolah Efektif .....	13
2. Konsep Sekolah Efektif .....	14
3. Kriteria Taman Kanak – Kanak Ideal .....	20

4. Hakikat Kinerja .....	21
1. Pengertian Kinerja .....	21
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	25
3. Manajemen Sekolah .....	26
a. Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah .....	27
b. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	29
c. Pengertian Kepala Sekolah .....	30
1. Fungsi Kepala Sekolah .....	30
2. Tugas dan Peran Kepala Sekolah .....	31
3. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan .....	31
d. Pengertian Guru .....	41
4. Pengertian Motivasi .....	43
B. Kerangka Berfikir .....	46
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
A. Desain Penelitian.....	53
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	53
C. Populasi dan Sampel .....	54
D. Teknik Pengumpulan Data .....	56
E. Instrumen Penelitian.....	56
F. Teknik Analisa Data .....	59
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>60</b>
A. Temuan Penelitian .....	60
1. Data Deskriptif .....	60
B. Deskripsi Responden .....	61
1. Berdasarkan Lokasi .....	61
C. Tanggapan Responden .....	62

<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>92</b>
A. Kesimpulan .....	92
B. Saran- Saran .....	93
 DAFTAR PUSTAKA.....	 94
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
GAMBAR 1 KERANGKA BERFIKIR .....	48
GAMBAR 2 DISKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN LOKASI .....	56
GAMBAR 3 POLARISASI PERBEDAAN ANTARA KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN .....	24

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

## Halaman

TABEL 1.1	POLARISASI PERBEDAAN KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN .....	24
TABEL 1	PERSEPSI KEPALA SEKOLAH DAN GURU TENTANG MOTIVASI GURU .....	58
TABEL 2	REFLEKSI KEPALA SEKOLAH DAN GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH .....	65
TABEL 3	NILAI PRESENTASE RATA – RATA REFLEKSI KEPALA SEKOLAH DAN GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH .....	66
TABEL 4	GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH MENURUT KEPALA SEKOLAH DAN GURU .....	70
TABEL 5	PERSEPSI SEKOLAH OLEH GURU DAN ORANG TUA .....	71
TABEL 6	SKOR RATA – RATA PERSEPSI SEKOLAH OLEH GURU DAN ORANG TUA .....	72
TABEL 7	TABEL KINERJA SEKOLAH .....	77
TABEL 8	GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH MOTIVASI DAN KINERJA SEKOLAH .....	79

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Taman kanak-kanak (TK) merupakan suatu organisasi di luar keluarga, tempat anak mengalami kehidupan bersama dalam masyarakat yang lebih luas. Selain itu TK mempunyai tugas untuk memberikan pemahaman kepada anak-anak tentang berbagai anggapan, keadaan dan masalah sosial serta memberikan kemungkinan kepada tiap anak untuk mengalami peranan sosial di dalam kelompoknya.

Anak yang masuk ke TK pada umumnya berumur 3 sampai 6 atau 7 tahun (Pikunas, 1976). Tentang pentingnya pendidikan pra-sekolah ini bagi perkembangan anak selanjutnya dikatakan para ahli sebagai berikut.

“Usia pra sekolah ini merupakan usia dimana anak secara mental, emosional, dan sosial mempersiapkan diri untuk suasana belajar yang sesungguhnya di Sekolah Dasar. Minat, semangat dan keinginan untuk berprestasi akan sangat dipengaruhi oleh pengalaman belajarnya pada masa pra-sekolah.” (Akhir, 1980)

Dari pendapat tersebut jelaslah bahwa TK memegang peranan penting bagi perkembangan di dalam diri anak sendiri maupun bagi perkembangan anak dalam hubungan dengan dunia luarnya. Sebagaimana kita ketahui manusia adalah mahluk sosial yang membutuhkan orang lain dalam kehidupannya. Pendidikan dalam TK merupakan sarana berlatih yang baik bagi anak untuk mengembangkan kemampuan dalam bergaul baik dengan teman sebaya maupun dengan orang yang lebih dewasa, baik secara perseorangan maupun dengan kelompok pada masa dini.

Kemampuan atau kecerdasan yang dikembangkan tidak hanya kemampuan atau kecerdasan intelektual saja (IQ) tetapi juga kecerdasan emosional (EQ). Hal ini sesuai dengan pendapat Goleman (1986) yang mengatakan bahwa kecerdasan EQ menyumbang keberhasilan seseorang disaat dewasa 80 % lebih besar daripada IQ yang hanya menyumbang 20 %. Kecerdasan ini dapat dihasilkan melalui proses pendidikan sejak dini.

Pendidikan dasar termasuk TK merupakan upaya dasar yang strategis dalam mewujudkan kualitas sumber daya manusia yang bermutu. Melalui pendidikan seseorang dapat melakukan proses untuk mengaktualisasikan semua potensi yang dibawa semenjak lahir. Oleh karena itulah pendidikan sering dikatakan sebagai persiapan untuk hidup. Melihat pentingnya pendidikan dalam kehidupan manusia, maka sejak diproklamasikan kemerdekaan Negara Republik Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945, masalah yang berkaitan dengan pendidikan telah secara tegas dicantumkan dalam Undang-Undang Dasar 1945.

Penyelenggaraan lembaga sekolah tidak hanya dimonopoli oleh pemerintah. Pihak swasta pun diberi kesempatan untuk berpartisipasi seluas-luasnya mengingat kemampuan pemerintah sampai saat ini masih sangat terbatas. Hal ini dimungkinkan karena masih banyak anak-anak Indonesia usia sekolah belum mampu tertampung semuanya dalam sekolah yang dikelola oleh pemerintah.

Penyelenggaraan sekolah oleh pihak swasta berdampak pada persaingan masing-masing sekolah untuk mendapatkan murid dengan menawarkan program dan kegiatan yang menarik bagi masyarakat. Kondisi ini pun direspon oleh sebagian



masyarakat yang mengenyam pendidikan di sekolah swasta yang pada akhirnya muncul istilah sekolah unggulan, sekolah favorit dan terakhir disebut dengan sekolah efektif.

Sekolah yang efektif dapat diartikan sebagai sekolah yang menunjukkan tingkat kinerja yang diharapkan dalam menyelenggarakan proses belajarnya, dengan menunjukkan hasil belajar. Beberapa faktor, seperti guru dan kepala sekolah, memegang peran penting untuk mewujudkan sekolah efektif yang bermutu sesuai dengan tugas pokoknya (Levine, 1994).

Kemampuan profesional guru di TK direfleksikan pada mutu pengalaman pembelajaran siswa yang berinteraksi dalam kondisi proses belajar mengajar. Kondisi ini sangat dipengaruhi oleh : (1) tingkat penguasaan guru TK terhadap bahan pelajaran dan penguasaan struktur konsep-konsep keilmuannya, (2) metode, pendekatan, gaya/seni, dan prosedur mengajar, (3) pemanfaatan fasilitas belajar secara efektif dan efisien, (4) pemahaman guru TK terhadap karakteristik kelompok dan perorangan siswa, (5) kemampuan guru TK menciptakan dialog kreatif dan menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, dan (6) kepribadian guru TK. Pada tingkat sekolah, upaya tersebut ditunjukkan dalam kegiatan-kegiatan berikut (Garmston & Wellman, 1995) yaitu : (1) interaksi kolegialitas di antara guru-guru, (2) pemahaman proses-proses kognitif dalam penyelenggaraan pengajaran, (3) penguasaan struktur pengetahuan mata pelajaran, (4) pemilikan pemahaman dan penghayatan terhadap nilai, keyakinan, dan standar, serta (5) keterampilan mengajar dan (6) pengetahuan bagaimana siswa belajar.

Hal lain yang turut berpengaruh pada kinerja sekolah adalah fasilitas belajar dan budaya sekolah. Fasilitas belajar menyangkut ketersediaan hal-hal yang dapat memberikan kemudahan bagi perolehan pengalaman belajar yang efektif dan efisien. Fasilitas belajar yang sangat penting adalah laboratorium yang memenuhi syarat bengkel kerja, perpustakaan, komputer dan kondisi fisik lainnya yang secara langsung mempengaruhi pengalaman belajar. Budaya sekolah adalah seluruh pengalaman psikologis para siswa (sosial, emosional, dan intelektual) yang diserap oleh mereka semua selama berada dalam lingkungan sekolah, dan respon psikologis keseharian siswa terhadap hal-hal seperti cara-cara guru dan personil sekolah lainnya bersikap dan berperilaku (layanan wali kelas dan tenaga administratif misalnya), implementasi kebijakan sekolah, kondisi dan layanan warung sekolah, penataan keindahan, kebersihan dan kenyamanan sekolah, semuanya membentuk budaya sekolah.

Dari tema analisis sekolah efektif dalam perspektif mutu pendidikan disimpulkan bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang : (1) memiliki masukan siswa dengan potensi yang sesuai dengan tuntutan kurikulum, (2) dapat menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu melalui guru yang profesional, (3) memiliki fasilitas sekolah yang menunjang efektifitas dan efisiensi kegiatan belajar mengajar, (4) memiliki kepala sekolah yang mampu menciptakan budaya sekolah yang kondusif.

Tugas dan kewajiban kepala sekolah, disamping mengatur jalannya sekolah dan bekerjasama serta berhubungan erat dengan masyarakat ia juga berkewajiban membangkitkan semangat guru-guru dan pegawai sekolah untuk bekerja lebih baik,

membangun dan memelihara kekeluargaan, kekompakan dan persatuan antar guru-guru dan pegawai serta murid-muridnya, mengembangkan kurikulum sekolah, mengetahui rencana dan tahu bagaimana menjalankannya, memeperhatikan dan mengusahakan kesejahteraan guru-guru dan pegawai lainnya. Semua ini harus dilaksanakan karena faktor manusia merupakan unsur yang paling penting dalam proses administrasi termasuk administrasi dalam pendidikan. Personil yang cakap disamping kepemimpinan yang baik, ikut menentukan tercapai tidaknya tujuan sekolah.

Selain itu seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan pendidikan, maka kecakapan guru, baik dalam realisasi mengajar dan membimbing proses belajar murid maupun dalam penguasaan dan pemahaman ilmu pengetahuan sangat dibutuhkan. Dengan demikian tugas seorang guru TK menjadi makin kompleks. Tugas guru TK tidak hanya mengajar akan tetapi dituntut pula untuk senantiasa belajar menambahkan pengetahuan guna meningkatkan kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kedisiplinan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya dengan penuh tanggungjawab. Guru TK merupakan panutan anak didik, terutama untuk masalah kedisiplinan di sekolah. Untuk itu diperlukan pembinaan yang kontinyu dengan program terarah dan sistematis.

Program pembinaan personal dapat diwujudkan dengan fungsi yang dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu dengan memberikan motivasi, bimbingan atau bantuan kepada guru untuk mengembangkan kemampuan professional mereka, sehingga situasi belajar mengajar makin efektif dan efisien. Sehubungan dengan kedisiplinan

guru, kepala sekolah dapat mengembangkan iklim kerja yang dapat menumbuhkan disiplin diri guru. Kegiatan sekolah akan belajar lancar bila sekolah mempunyai jumlah murid yang cukup banyak sehingga akan berpengaruh terhadap semangat guru dalam mengajar. Pengembangan iklim kerja ini dapat dilakukan dengan pelaksanaan pemberian motivasi oleh kepala sekolah, yang diimpilisasikan dengan penelitian terhadap kondisi guru, penilaian, perbaikan dan pembinaan.

Pelaksanaan fungsi kepala sekolah yang tepat dapat menciptakan iklim kerja yang sehat, nyaman dan menyenangkan, sehingga menimbulkan kepuasan dan semangat kerja, yang akhirnya akan menyadarkan diri guru TK untuk ikut berpartisipasi dalam meningkatkan kinerja sekolah dan menjadi lebih berdisiplin baik disiplin waktu, disiplin dalam melaksanakan tugas mengajar dan disiplin dalam melaksanakan kewajiban lain selain mengajar, tanpa merasa di paksa, tetapi sadar bahwa apa yang dikerjakan benar – benar kewajiban yang harus dilaksanakan. Sebaliknya, jika kepala sekolah tidak dapat melaksanakan fungsinya juga akan berakibat pada penurunan kinerja sekolah karena menurunkan semangat dan disiplin kerja guru.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin merupakan kepemimpinan pendidikan haruslah memiliki kemampuan untuk menggerakkan pelaksana pendidikan secara efektif dan efisien, dalam hal ini adalah guru-guru. Kepala sekolah harus mampu membangkitkan dan menjaga motivasi guru dalam bekerja sehingga sekolah dapat berjalan dengan baik dan lancar. Dalam praktek kepemimpinan, dikenal tiga tipe dasar kepemimpinan kepala sekolah dalam memotivasi dan mempengaruhi

pelaksana pendidikan, dalam hal ini guru-guru, yaitu otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan ini akan berpengaruh pada situasi kerja, semangat atau motivasi kerja guru, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang dapat dicapai sebagai kinerja sekolah.

Namun pada prakteknya di sekolah Taman Kanak-kanak di Jakarta, banyak terdapat sosok kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang beragam, dan tentunya akan berdampak pada motivasi guru terhadap peningkatan kinerja sekolah? untuk itu perlu dilakukan kajian secara empiris. tentang “Pemetaan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Guru Terhadap Peningkatan Kinerja Sekolah Di Taman Kanak-Kanak (Studi Kasus di Jakarta Pusat- Jakarta Utara)”

### **B. Perumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah : “ Bagaimanakah pemetaan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru terhadap kinerja sekolah di Taman Kanak-kanak?”

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk :

1. Mengidentifikasi pemetaan antara gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan motivasi guru terhadap kinerja sekolah.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sekolah.
3. Mengidentifikasi pelaksanaan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah.

4. Mengidentifikasi motivasi guru Taman Kanak-Kanak dalam bekerja.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan dalam memperkaya teori yang menjelaskan tentang pemetaan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan motivasi guru terhadap kinerja sekolah.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai panduan untuk melaksanakan kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah sehingga dapat memotivasi guru dan meningkatkan kinerja sekolah.

3. Secara Institusional

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi sekolah dan dapat dijadikan sebagai masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, baik pihak sekolah maupun pihak kepala sekolah.

## BAB II

### KERANGKA TEORITIK

#### A. Kajian Teoritik

##### 1. Hakikat Anak Pada Periode Usia Dini

###### a. Perkembangan Secara Umum

Periode awal (*early childhood*) merupakan salah satu rentang waktu yang harus dilalui oleh seorang anak dari bayi untuk mencapai masa remaja, dewasa, dan meningkat ke jenjang perkembangan berikutnya. Periode ini dimulai dari usia dua setengah tahun hingga usia enam sampai tujuh tahun (*Pikunas, 1976*). Pada usia ini anak mulai mengenal jenis kelaminnya, mengembangkan latihan ke kamar kecil (*toilet control*), mengenal bahaya-bahaya yang umum dan perkembangan fungsi simboliknya dalam berbagai aktifitas bermain. Penguasaan akan bahasa dan kesadaran diri merupakan suatu tanda yang membedakan anak pada usia ini dengan bayi (*Pikunas, 1976*).

Terdapat lima ciri perkembangan pada masa awal (*early childhood*) sebagai berikut (*Piaget, 1997*):

###### 1). Perkembangan Kognitif

Anak usia 2 sampai 7 tahun ini menurut Piaget tergolong anak pada periode *pre-operational*. Disebut demikian karena pemikiran logis belum berkembang dengan sempurna. Karakteristik berpikir pada masa pre operasional ini adalah: adanya *irreversibility* (tidak dapat diubah keputusannya) anak cenderung

## BAB II

### KERANGKA TEORITIK

#### A. Kajian Teoritik

##### 1. Hakikat Kinerja Sekolah

Pada Bab II tentang kerangka teoritik, sebelum membahas kinerja sekolah, terlebih dahulu penulis ingin memaparkan konsep sekolah efektif sebagai dasar pencapaian kinerja sekolah.

##### a. Hakikat Sekolah Efektif

##### 1). Pengertian Sekolah Efektif

Dari kajian sejumlah literatur yang membahas tentang sekolah efektif akan dijumpai rumusan pengertian yang bermacam-macam. Sekolah efektif menurut Price George County Public Schools (Taylor, 1990) adalah sekolah yang semua sumber dayanya diorganisasikan dan dimanfaatkan untuk menjamin semua siswa, tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial-ekonomi, dapat mempelajari materi kurikulum yang esensial disekolah itu. Rumusan pengertian ini lebih diorientasikan pada pengoptimalan pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana termuat dalam kurikulum.

Pengertian lain sekolah efektif dikemukakan oleh Cheng (dalam Nurkolis, 2003) yakni sekolah efektif menunjuk pada kemampuan sekolah dalam menjalankan fungsinya secara maksimal, baik fungsi ekonomis, fungsi sosial-kemanusiaan, fungsi politis, fungsi budaya maupun fungsi pendidikan. Fungsi



ekonomis sekolah adalah memberikan bekal kepada siswa agar dapat melakukan aktifitas ekonomi sehingga dapat hidup sejahtera. Fungsi sosial kemanusiaan sekolah adalah sebagai media bagi siswa untuk beradaptasi dengan kehidupan masyarakat. Fungsi politis sekolah adalah wahana untuk memperoleh pengetahuan tentang hak dan kewajiban sebagai warga negara. Fungsi budaya adalah media untuk melakukan transmisi dan transformasi budaya. Adapun fungsi pendidikan adalah sekolah sebagai wahana untuk proses pendewasaan dan pembentukan kepribadian siswa.

## **2). Konsep Sekolah Efektif**

Sekolah yang efektif dapat diartikan sebagai sekolah yang menunjukkan tingkat kinerja yang diharapkan dalam menyelenggarakan proses belajarnya, dengan menunjukkan hasil belajar yang bermutu pada peserta didik sesuai dengan tugas pokoknya (Levine dalam Nurkolis, 2003).

Di lingkungan persekolahan, konsep mutu pendidikan dipersepsi kebanyakan orang (orang tua dan masyarakat pada umumnya), mutu pendidikan di sekolah secara sederhana dilihat dari perolehan nilai atau angka yang dicapai seperti ditunjukkan dalam hasil-hasil ulangan dan ujian. Sekolah dianggap bermutu apabila para siswanya, sebagian besar atau seluruhnya, memperoleh nilai atau angka yang tinggi, sehingga berpeluang melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Persepsi itu tidak keliru apabila nilai atau angka tersebut diakui sebagai representasi dari totalitas hasil belajar, yang dapat dipercaya menggambarkan derajat perubahan tingkah laku atau penguasaan kemampuan

yang menyangkut aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Dengan demikian, hasil pendidikan yang bermutu memiliki nuansa kuantitatif dan kualitatif. Artinya, di samping ditunjukkan oleh indikator seberapa banyak siswa yang berprestasi sebagaimana dilihat dalam perolehan angka/nilai yang tinggi, juga ditunjukkan oleh seberapa baik kepemilikan kualitas pribadi para siswanya, seperti tampak dalam kepercayaan diri, kemandirian, disiplin, kerja keras yang ulet, terampil, berbudi-pekerti, beriman, bertaqwa, tanggung jawab sosial, dan kebangsaan, apresiasi, dan lain sebagainya. Analisis tersebut memberikan pemahaman yang jelas bahwa konsep sekolah efektif berkaitan langsung dengan mutu kinerja sekolah.

Kemampuan profesional guru direfleksikan pada mutu pengalaman pembelajaran siswa yang berinteraksi dalam kondisi proses belajar mengajar. Kondisi ini sangat dipengaruhi oleh : (1) tingkat penguasaan guru terhadap bahan pelajaran dan penguasaan struktur konsep-konsep keilmuannya, (2) metode, pendekatan, gaya/ seni, dan prosedur mengajar, (3) pemanfaatan fasilitas belajar secara efektif dan efisien, (4) pemahaman guru terhadap karakteristik kelompok dan perorangan siswa, (5) kemampuan guru menciptakan dialog kreatif dan menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, dan (6) kepribadian guru. Atas dasar analisis tersebut, maka upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah harus kepribadian gurunya. Pada tingkat sekolah, upaya tersebut ditunjukkan dalam kegiatan-kegiatan berikut (Garmston and Wellman, 1995), yaitu : (1) interaksi kolegialitas diantara guru-guru, (2) pemahaman proses-proses

kognitif dalam penyelenggaraan pengajaran, (3) penguasaan struktur pengetahuan mata pelajaran, (4) pemilikan pemahaman dan penghayatan terhadap nilai, keyakinan, dan standar, serta (5) keterampilan mengajar dan (6) pengetahuan bagaimana siswa belajar.

Fasilitas belajar menyangkut ketersediaan hal-hal yang dapat memberikan kemudahan bagi perolehan pengalaman belajar yang efektif dan efisien. Fasilitas belajar yang sangat penting adalah laboratorium yang memenuhi syarat bengkel kerja, perpustakaan, komputer dan kondisi fisik lainnya yang secara langsung mempengaruhi pengalaman belajar.

Budaya sekolah adalah seluruh pengalaman psikologis para siswa (sosial, emosional, dan intelektual) yang diserap oleh mereka semua selama berada dalam lingkungan sekolah. Respon psikologis keseharian siswa terhadap hal-hal seperti cara-cara guru dan personil sekolah lainnya bersikap dan berperilaku (layanan wali kelas dan tenaga administratif misalnya), implementasi kebijakan sekolah, kondisi dan layanan warung sekolah, penataan keindahan, kebersihan dan kenyamanan sekolah, semuanya membentuk budaya sekolah.

Dari tema analisis sekolah efektif dalam perspektif mutu pendidikan dapat dikatakan bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang : (1) memiliki masukan siswa dengan potensi yang sesuai dengan tuntutan kurikulum, (2) dapat menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu, (3) memiliki fasilitas sekolah yang menunjang efektifitas dan efisiensi kegiatan belajar mengajar, (4) memiliki kemampuan

menciptakan budaya sekolah yang kondusif sebagai refleksi dari kinerja kepemimpinan profesional kepala sekolah.

Sekolah efektif apabila dilihat dari perspektif manajemen, maka dimensinya meliputi, (1) layanan belajar bagi siswa, (2) pengelolaan dan layanan siswa, (3) sarana dan prasarana sekolah, (4) program dan pembiayaan, (5) partisipasi masyarakat dan (6) budaya sekolah. Indikator-indikator sekolah yang efektif dari keenam dimensi ini dapat dilihat pada laporan penelitian.

Menurut Saud (2001) bahwa sekolah efektif itu mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- (a) Sekolah memiliki visi, misi dan target mutu yang harus dicapai sesuai dengan standar yang ditetapkan secara lokal maupun global.
- (b) Sekolah memiliki mutu output pendidikan (akademik maupun non akademik) yang selalu meningkat tiap tahun.
- (c) Lingkungan sekolah yang aman, tertib, dan menyenangkan anak.
- (d) Seluruh personil sekolah (kepala sekolah, guru, staf, non guru, siswa) memiliki visi, misi dan harapan yang tinggi untuk berprestasi secara optimal.
- (e) Sekolah memiliki dan melaksanakan program-program pengembangan staf yang kontinyu sesuai dengan perkembangan iptek.
- (f) Sekolah memiliki sistem evaluasi yang kontinyu dan komprehensif terhadap berbagai aspek akademik dan non akademik bagi kepentingan mutu sekolah dan mutu belajar siswa, dan
- (g) Sekolah memiliki dukungan dan partisipasi yang intensif dari masyarakat dan orangtua siswa.

Suatu sekolah dikatakan efektif apabila sekolah tersebut dapat menunjukkan tingkat kinerja yang diharapkan dalam penyelenggaraan proses belajar, yang ditunjukkan oleh hasil belajar yang bermutu bagi peserta didik sesuai dengan tugas pokoknya. Mutu pembelajaran dan hasil belajar yang memuaskan tersebut merupakan produk akumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan sekolah dan pengaruh dari suasana iklim kondusif yang diciptakan di sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Furqon (2000) bahwa:

Efektivitas sekolah menggambarkan derajat keoptimalan berfungsinya semua sumber daya sekolah, baik sumber daya manusia maupun bukan sumber daya manusia, dalam menghasilkan keluaran atau mencapai tujuan yang diharapkan secara maksimal. Taraf maksimalnya pencapaian tujuan tersebut dapat dikenali dari kualitas lulusan sekolah.

Dengan perkataan lain dapat dimaknai bahwa efektivitas sekolah menunjukkan seberapa maksimal tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai (efektivitas hasil) dan seberapa optimal semua sumber daya sekolah berfungsi dalam mengantarkan siswa mencapai tujuan secara maksimal (efektivitas proses). Indikator sekolah efektif dibuktikan dengan tanda-tanda, fakta, dan hasil yang mendukung keberhasilan sekolah mewujudkan proses pembelajaran yang bermakna dan hasil yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan pernyataan tersebut, ciri-ciri sekolah yang efektif menurut Edmonds (Wohlstetter, 1994) adalah:

- (a) Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat;
- (b) Prestasi siswa yang tinggi;
- (c) Menekankan pada kemampuan dasar siswa;

- (d) Iklim sekolah yang terkontrol dan terpinpin;
- (e) Sering melakukan evaluasi terhadap prestasi

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan aspek yang sangat penting dalam sekolah yang efektif, kewenangan dipusatkan kepada kepala sekolah yang berperan sebagai kepala guru di sekolah. Peran kepemimpinan di sekolah harus melibatkan guru-guru dan anggota masyarakat dimana kepala sekolah harus mengkomunikasikan tujuan-tujuan yang akan dicapai kepada staf, mengidentifikasi masalah yang dihadapi sekolah, mampu memotivasi guru dan siswa. Sekolah yang efektif juga menunjukkan (1) lingkungan kerja yang profesional, yaitu adanya pengembangan staf, pengembangan kerjasama, proses belajar mengajar yang baik, dan mempunyai staf yang permanen; (2) penentuan tujuan secara bersama dan harapan yang tinggi pada siswa. Adapun Furqon (2000) mengemukakan bahwa:

Perlunya perumusan berbagai indikator yang mengacu kepada layanan-layanan yang dilakukan sekolah dalam rangka menilai efektivitas sekolah, antara lain berupa: layanan pembelajaran, layanan manajemen dan iklim sekolah, layanan bimbingan dan konseling, layanan pembinaan siswa dan ekstra kurikuler serta kemitraan sekolah masyarakat.

Lingkungan belajar di sekolah yang efektif ditandai dengan penerapan kurikulum dan struktur organisasi efektif sesuai dengan waktu belajar dan adanya usaha ke arah pencapaian tujuan organisasi. Sekolah yang efektif juga mempunyai hubungan yang positif dengan masyarakat yang dilayaninya, khususnya orangtua bisa dilibatkan dalam pengelolaan di sekolah. Situasi seperti itu bisa mengurangi

kesenjangan antara masyarakat dan sekolah untuk meningkatkan prestasi siswa. Sekolah yang efektif berpusat pada keyakinan bahwa seluruh siswa bisa berprestasi. Kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin yang berwenang penuh dengan tanggung jawab memotivasi guru agar siswa berprestasi tinggi.

### **3). Kriteria Taman Kanak-Kanak Efektif**

Taman Kanak-Kanak yang baik menurut Santoso (1999) adalah yang menyediakan fasilitas sebagai berikut :

1. Tempat bermain anak nyaman, baik di dalam maupun di luar ruangan.
2. Memiliki jadwal kegiatan yang sesuai dengan kebiasaan anak dengan fleksibel.
3. Kegiatan yang diberikan melatih keterampilan fisik dan otot mereka.
4. Permainan yang diberikan melatih syaraf penglihatan, pendengaran dan pengamatan anak.
5. Kegiatan yang ada bervariasi hingga dapat mengurangi kebosanan anak.
6. Permainan yang diberikan mengajak anak untuk berfikir kritis.
7. Waktu penyelenggaraan sesuai dengan kondisi orangtua.
8. Ceria, penuh kasih sayang dan dekat dengan anak.

Sementara itu menurut Dini (2000) bahwa Taman Kanak-Kanak yang ideal memenuhi kriteria sebagai berikut .

1. Suasana sekolah haruslah menyenangkan.  
Aktivitas belajar harus dirasakan anak dalam suasana fun. Bila tidak, anak justru akan kehilangan motivasi belajar. Saat kehilangan motivasi, proses belajarnya tidak efektif lagi.
2. Rasa sayang guru .  
Posisi guru sangat penting bagi anak usia dini. Guru yang bisa menyayangi anak akan menumbuhkan semangat belajarnya. Sebaliknya, guru yang menakutkan bukan tidak mungkin telah menimbulkan trauma sekolah pada anak.
3. Mengembangkan semua aspek.  
TK harus mengembangkan semua aspek dalam kehidupana anak, baik fisik maupun motorik, sosial emosional, niali-nilai dan norma kehidupan, serta minat dan motivasi belajar.
4. Tidak memaksa.

Guru tidak boleh memaksa untuk mempelajari hal-hal yang seharusnya dipelajari pada tingkat pendidikan yang tinggi. Boleh saja anak dikenakan pelajaran membaca, menulis dan sebagainya, tapi semua itu harus dilakukan sambil bermain dan tidak ada unsur paksaan.

5. Aman dan Menyenangkan.

**b). Hakekat Kinerja**

**(a). Pengertian Kinerja**

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 1991) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan perbuatannya (As'ad, 1991). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Suprihanto (dalam Srimulyo, 1999) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan/ Guru TK pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan/ Guru TK selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama.

Menurut Handoko (dalam Thoyib, 1998) ada enam metode penilaian kinerja karyawan/ Guru TK:



1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan/ Guru TK dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan/ Guru TK. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.
3. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan/ Guru TK sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan/ Guru TK, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang ahli departemen main lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan/ Guru TK. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di review, perubahan, persetujuan dan perubahan dengan karyawan/ Guru TK yang dinilai. Spesialis personalia dapat

mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. Tes dan observasi prestasi kerja. Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes dapat berbentuk tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus *reliable* dan *valid*. Metode evaluasi kelompok ada tiga: *ranking*, *grading*, *point allocation method*.

*Method ranking*, penilai membandingkan satu dengan karyawan/ Guru TK lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan/ Guru TK dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. Metode penilaian ini memisah-misahkan atau menyortir para karyawan/ Guru TK dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proposi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. *Point allocation*, merupakan bentuk lain dari *grading* penilai diberikan sejumlah nilai total dialokasikan di antara para karyawan/ Guru TK dalam kelompok. Para karyawan/ Guru TK diberi nilai lebih besar dan pada para karyawan/ Guru TK dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan/ Guru TK, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (*halo effect*) dan bias kesan terakhir masih ada.

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Handoko (dalam Srimulyo, 1999) mengemukakan:

1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan/ Guru TK, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan.

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.

Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Mendeteksi penyimpangan proses *staffing*.

Prestasi kerja yang baik atau buruk adaiiah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Melihat ketidak akuratan informasional.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia, atau komponen -komponen lain system informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

**(b). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Tiffin dan Me. Cormick (dalam Srimulyo, 1999) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan

motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.

2. Variabel situasional:

- a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi)
- b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sutemister (dalam Srimulyo, 1999) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Kemampuan

- a. Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
- b. Keterampilan : kecakapan dan kepribadian.

2. Faktor Motivasi

- a. Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan
- b. Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan *egoistic*
- c. Kondisi fisik : lingkungan kerja.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka sesuai dengan penelitian ini, maka kinerja karyawan/ Guru TK dinilai oleh atasan langsung berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan terlebih dahulu.

#### 4). Majemen Sekolah

Tim Teknis Pendidikan Pendahuluan Bela Negara (PPBN) bekerjasama dengan Bank Dunia (1992) mengemukakan, Bank Dunia mencatat tiga hal pokok yang menyebabkan manajemen sekolah secara umum tidak efektif. Ketiga faktor tersebut ialah :

- 1) Pada umumnya kepala sekolah (khususnya kepala sekolah negeri) memiliki otonomi yang sangat terbatas dalam mengelola sekolahnya atau dalam memutuskan pengalokasian sumber daya.
- 2) Dari sisi kepala sekolah sendiri, diidentifikasi kurang memiliki keterampilan untuk mengelola sekolah dengan baik.
- 3) Kecilnya peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah, padahal perolehan dukungan dari masyarakat merupakan bagian dari peran kepemimpinan kepala sekolah. Keterampilan ini sangat penting saat fungsi-fungsi pendidikan didesentralisasikan.

##### (a). Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah

###### (1). Manajer Sekolah

Kepala sekolah sebagai manajer menempati posisi yang telah ditentukan di dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemegang jasa suatu bidang jasa profesional yang khusus. Rosenholz (1985) dalam Girling dan Keith (1995) menyatakan :

*“On the school effectiveness indicated that organizational characteristic of school account for 32 percent of between school variance in the student achievement. This means that as much as one-third of the student,s gain or loss on achievement test can be accounted for by the quality of school management”*

Peran kepala sekolah yang seperti ini menunjukkan bahwa mereka memiliki dua peran besar dalam melaksanakan tugasnya, pertama, sebagai manajer dan kedua sebagai pemimpin. Kedua peran ini bersatu dan melekat pada kepala sekolah.

Perhatian kepala sekolah sebagai seorang manajer terutama tertuju pada pemeliharaan struktur, prosedur, dan tujuan yang berlaku. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah sebagai manajer dapat dilihat sebagai suatu kekuatan stabilitasi. Seorang pemimpin, sebaliknya dapat dilihat sebagai orang yang melakukan perubahan. Perbedaan peran dan fungsi dari kepemimpinan dan manajer digambarkan seperti tabel berikut :

Tabel 1.1

*Polarisasi Perbedaan antara Kepemimpinan dan Manajemen*

<b>Pemimpin</b>	<b>Manajer</b>
1. Terkonsentrasi dengan pertumbuhan	1. Terkonsentrasi dengan pemeliharaan
2. Sebagai direktur	2. Sebagai manajer panggung
3. Mencerminkan otoritas moral	3. Mencerminkan hukum dan birokrasi otoritas
4. Tantangan orang	4. Membuat orang bahagia
5. Memiliki Visi	5. Menyimpan daftar, jadwal, dan anggaran
6. Berbagi kekuasaan	6. kekuatan sanksi dan penghargaan

7. Mendefinisikan apa yang nyata seperti apa yang mungkin	7. Mendefinisikan apa yang nyata
8. Memotivasi	8. Kontrol
9. Menginspirasi	9. Perbaikan
10. Iluminasi	10. Koordinasi

Sumber : Thomas J. Sergiovanny dan Robert J. Starratt, 1993, *Supervision a Redefinition*, New York, Mc Graw-Hill, Inc. hal 191.

### (b). Kepemimpinan Kepala Sekolah

Peters dan Austin dalam Sallis (1993), memberikan pertimbangan spesifik mengenai kepemimpinan pendidikan yang diberi tema *Excellence In School Leadership*. Mereka berpendapat kepemimpinan pendidikan membutuhkan perspektif sebagai berikut :

- a. Visi dan Simbol Guru kepala atau kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada stafnya, siswa dan masyarakat luas.
- b. *Management by walking about* yang merupakan gaya kepemimpinan bagi setiap institusi.
- c. *For The Kids* (Untuk Anak-anak). Istilah dalam pendidikan yang berarti ekuivalen dengan pelanggan.
- d. Autonomi, pengalaman, dan dukungan terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus mendorong inovasi diantara staffnya dan siap terhadap kegagalan yang pasti muncul dalam melakukan inovasi.



- e. Menciptakan rasa “kekeluargaan”. Pemimpin perlu menciptakan suatu perasaan sebagai komunitas diantara siswa, murid, orang tua, guru, dan staff pendukung.
- f. Rasa sebagai keseluruhan, ritme, keinginan kuat, intensitas, dan antusiasme

Perspektif tersebut adalah beberapa mutu personal yang esensial dan dibutuhkan bagi pemimpin pendidikan. Pada umumnya, para manajer *do organization no* TQM menghabiskan 30% waktunya untuk menangani kegagalan sistem seperti lebih banyak menggunakan waktunya untuk memimpin membuat perencanaan ke depan, mengembangkan ide-ide baru dan dapat bekerja secara dekat pelanggan.

#### **(c). Pengertian Kepala Sekolah**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1988) Kata “Kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pimpinan” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga sedang “Sekolah” adalah suatu lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran-pelajaran. Dengan demikian secara sederhana Kepala Sekolah menurut Wahdjo Sumidjo (1999) dapat didefinisikan sebagai: “Seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah sebagai penyelenggara proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.

### **(1). Fungsi Kepala Sekolah**

Menurut Stoner (1982) ada delapan macam fungsi seorang kepala sekolah / manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu bahwa kepala sekolah/ manajer:

- a. Bekerja dengan dan melalui orang lain
- b. Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi persoalan
- d. Berfikir secara realistis dan konseptual
- e. Adalah juru penengah
- f. Adalah seorang politisi
- g. Adalah seorang diplomat
- h. Pengambil keputusan yang sulit

Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner (1982) tersebut berlaku bagi setiap manajer di organisasi apapun, termasuk kepala sekolah.

### **(2). Tugas dan Peran Kepala Sekolah**

Kepala Sekolah berperan penting dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam rumusan tersebut:

- a. Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
- b. Kepala Sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.

Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik: tugas dan fungsi Kepala Sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu Kepala Sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedang sisi lain seorang Kepala Sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai

pemimpin, sebagai pendidik, dan yang tidak kalah penting seorang Kepala Sekolah berperan sebagai staf.

### **(c). Hakikat Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan unsur yang penting di dalam sebuah organisasi. Secara umum bila kita berbicara mengenai para pemimpin dengan kepemimpinannya, kita selalu dihadapkan pada dua kata kunci, yaitu “pemimpin” dan “kepemimpinannya”. Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pimpinan membutuhkan orang lain, yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugas, di samping memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif di dalam kehidupan organisasional.

Berikut ini beberapa definisi dari tokoh-tokoh mengenai arti dari pemimpin dan kepemimpinan tersebut. Menurut Mulia Nasution (dalam Vera, 2007), yang dimaksud dengan pemimpin adalah “Pemimpin sebagai orang yang memiliki kemampuan untuk mendapatkan, menggunakan dan menggerakkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari perusahaan” Menurut Winardi (dalam Vera, 2007), yang dimaksud dengan pemimpin adalah “Pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat

mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan upaya bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu”.

Definisi kepemimpinan menurut Winardi (dalam Vera 2007) , adalah :”Kepemimpinan merupakan hubungan dimana seseorang atau pemimpin mempengaruhi orang lain, serta memiliki kemampuan untuk mendayagunakan pengaruh interpersonal melalui alat-alat komunikasi dan bersedia bekerjasama berkaitan dengan tugas yang akan dicapai sesuai dengan keinginan dari pemimpin tersebut.

Bennis (dalam Kartono, 1982) memberi batasan kepemimpinan sebagai

“... *the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner*” (proses yang digunakan seorang pejabat menggerakkan bawahannya untuk berlaku sesuai dengan cara yang diharapkan). Dengan demikian kepemimpinan adalah merupakan proses mempengaruhi atau menggerakkan bawahan (*followers*) agar mau melaksanakan apa yang diinginkan atau diharapkan oleh pimpinan tersebut. Oleh karena pentingnya peranan kepemimpinan di dalam kehidupan organisasional, ada pakar yang menyebut bahwa “*Leadership is getting things done by the others*”. Seorang pemimpin di dalam melaksanakan kepemimpinan haruslah memiliki kriteria-kriteria yang diharapkan, dalam arti seorang pemimpin harus memiliki kriteria yang lebih dari pada bawahannya misalnya jujur, adil, bertanggung jawab, loyal, enerjik, dan beberapa kriteria-kriteria lainnya. Kepemimpinan merupakan

sebuah hubungan yang kompleks, oleh karena berhadapan dengan kondisi-kondisi ekonomi, nilai-nilai sosial dan pertimbangan politis.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Perilaku para pemimpin ini secara singkat disebut gaya kepemimpinan (*Leadership style*). Atau dengan kata lain cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut tipe atau gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin umumnya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin itu sendiri. Dimana sifat-sifat tersebut dapat terlihat melalui kepribadian sehari-harinya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepribadian yang dinyatakan dalam gaya kepemimpinan tersebut, antara lain :

(a.) Jenis kelamin

Pria dan wanita umumnya memiliki sifat mendasar yang berbeda. Sebagai contoh wanita cenderung menggunakan perasaannya dan bertindak lembut, sebaliknya pria lebih menggunakan kemampuan berpikir dan bertindak keras

(b.) Usia

Secara umum orang yang berusia muda cenderung memiliki sifat yang dinamis dan idealis. Sebaliknya semakin bertambah usia seseorang, cenderung

pula mengurangi kemampuannya berpikir dan bekerja lebih keras. Tentunya hal ini tidak selalu berlaku pada setiap orang.

(c). Fisik, mental dan pikiran ( intelektual )

Setiap manusia merupakan makhluk ciptaan Tuhan yang 'unik' , artinya tidak ada satupun manusia yang memiliki keberadaan yang sama satu dengan lainnya. Perbedaan ini terlihat dari fisik (tubuh), mental dan pikirannya yang akhirnya mempengaruhi kepribadiannya.

(d). Pendidikan

Salah satu faktor yang membentuk kehidupan manusia adalah pendidikan yang pernah diterimanya, baik di lembaga pendidikan yang bersifat formal maupun informal. Semakin tinggi pendidikan yang pernah diterima seseorang, umumnya akan semakin menambah wawasan dan kemampuannya.

(e). Kematangan

Proses waktu cenderung akan membentuk kematangan atau kedewasaan seseorang. Semakin ia belajar akan kesalahan-kesalahan dan berusaha untuk memperbaikinya, semakin ia bertambah dewasa untuk mengerti banyak hal.

(f). Latar belakang kehidupan

Kehidupan manusia dimulai dan diakhiri dengan latar belakang yang berbeda satu dengan lainnya. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh latar

belakang budaya, nilai dan norma berbeda, yang pada intinya dapat bersumber dari keluarga, kerabat, teman dan masyarakat secara umum.

Adapun gaya-gaya kepemimpinan yang pokok atau dapat juga disebut ekstrem ada tiga, yaitu (1). Otokratis (2). *Laissez faire*, dan (3). Demokratis (Purwanto N, 2002)

**a). Gaya Otoriter**

Kepemimpinan otoriter yaitu kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dengan berusaha membentuk, mengontrol serta menilai sikap dan perilaku berdasarkan tata aturan yang standar dan biasanya bersifat absolut. Kepala sekolah menuntut guru untuk selalu menurut dan patuh serta berusaha mengendalikan tingkah laku guru.

Seorang ahli Goleman (2004) mengungkapkan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan otoriter biasanya suka mencela, mengecam, dan menghukum keras, misalnya mereka mencegah setiap ungkapan kritikan dan menjadi kejam bila melihat tanda kritikan paling kecil sedikitpun. Kepala sekolah akan berteriak dengan marah pada guru yang mencoba menyampaikan kritikan dengan kata “jangan membantah”

Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan otoriter cenderung, menetapkan suatu aturan dan mengambil keputusan dengan cara sepihak tanpa memperhatikan keinginan guru. Disamping itu orangtua yang menerapkan kepemimpinan yang

otoriter sering mengabaikan atau meremehkan prestasi-prestasi yang diraih oleh guru akan tetapi mereka tidak menerima bila guru memiliki kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu anak-anak seringkali dimarahi, ditertibkan, atau dihukum karena tidak sesuai dengan harapan atau keinginan mereka yang terlalu tinggi.

Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan yang otoriter cenderung melaksanakan pendekatan yang bersifat diktator, menonjolkan wibawa, menghendaki ketaatan yang mutlak. Pendekatan mereka yang keras dan kaku itu mengakibatkan guru-guru cenderung merasa tertekan, takut dan penurut. Baldwin mendefinisikan sikap otoriter kepala sekolah ialah sebagai berikut : “ Kepala sekolah memberikan banyak larangan kepada guru-guru dan yang harus mereka laksanakan tanpa bersoal jawab, tanpa ada pengertian pada guru”.

#### **b). Gaya Demokratis**

Kepemimpinan demokratis merupakan salah satu bentuk kepemimpinan yang ditunjukkan kepala sekolah dengan memberikan kebebasan pada guru disertai bimbingan dalam mengambil berbagai keputusan. Kepemimpinan demokratis juga akan ditunjukkan oleh pola bersahabat dan membimbing guru.. Dalam banyak hal kepala sekolah mengadakan dialog atau berembuk dengan guru tentang berbagai keputusan, menjawab pertanyaan guru dengan bijak dan terbuka. Kepala sekolah demokratis cenderung menganggap sederajat hak dan kewajiban guru dibandingkan kepala sekolah. Secara bertahap kepala sekolah memberikan tanggung jawab pada guru. Kepemimpinan demokratis menempatkan musyawarah sebagai pilar dalam memecahkan berbagai persoalan guru. Kepala sekolah yang menerapkan



kepemimpinan yang demokratis bersikap hangat, mengasihi mendukung dengan penuh kesadaran, serta berkomunikasi dengan baik pada guru mereka. Walaupun mereka menghargai kemandirian dan keputusan guru, mereka tetap memegang teguh kedudukan mereka dengan bersikap jelas tentang alasan dari perintah mereka.

Disamping itu kepala sekolah juga tidak segan untuk menegur dan memberikan hukuman yang setimpal bila guru melanggar peraturan yang telah disepakati bersama tetapi hukuman yang diberikan bukan berupa hukuman fisik melainkan hukuman yang bersifat mendidik guru. Sebaliknya bila guru bertindak sesuai dengan yang diharapkan kepala sekolah tidak segan untuk memberikan pujian dan hadiah.

#### **c). Gaya Permisif**

Kepemimpinan permisif, yaitu bersikap damai dan selalu menyerah pada guru, untuk mencegah timbulnya persoalan atau konfrontasi. Mereka takut untuk menjalankan pembatasan-pembatasan sehingga biasanya mereka memperoleh apa yang mereka kehendaki walaupun tentang sesuatu yang tidak pantas. Menurut Baldwin, kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan permisif kepada gurunya “bersikap tidak mengendalikan, tidak menuntut sedikit perilaku dewasa, dan hanya memberikan sedikit perhatian dalam melatih kemandirian dan kepercayaan diri. Ketakutan kepala sekolah terhadap timbulnya persoalan dengan guru mengakibatkan kepala sekolah tidak mengendalikan, tidak menuntut dan lemah dalam mendisiplinkan guru sehingga mereka mempunyai kepribadian yang tidak terarah dan mudah timbul masalah jika mereka harus menghadapi larangan-larangan yang ada dalam lingkungannya.

Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan permisif cenderung mendorong guru untuk bersikap otonomi. Kepala sekolah dengan kepemimpinan permisif menunjukkan ketidak aturan peran mereka sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah kurang mengontrol gurunya membiarkan gurunya berbuat sekehendak hatinya dan tidak membuat aturan-aturan yang dipatuhinya. Craig (2001) mengungkapkan bahwa kepemimpinan permisif dimana kepala sekolah bersikap masa bodoh atau mungkin tidak bertanggung jawab dalam menghukum guru-guru mereka atas pelanggaran besar maupun kecil.

Sikap kepala sekolah dengan kepemimpinan permisif diantaranya dengan bebas menerima semua ungkapan dari si guru, memberikan sedikit petunjuk mengenai tingkah laku, tidak menentukan batas-batas peraturan dan disiplin pada guru.

Menurut Siagian (2002), Gaya kepemimpinan dibagi ke dalam 5 (lima) tipe. Lima tipe itu ialah : (a). tipe pemimpin yang otoriter ; (b). tipe paternalistik ; (c). tipe *laissez faire* ; (d) tipe demokratik; dan (e). tipe kharismatik.

a. Tipe Otoriter

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri yang umumnya negatif . Ciri-ciri yang menonjol pada tipe ini antara lain sebagai berikut .

- (1). Penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan organisasi, sehingga cenderung bersikap bahwa dirinya dan organisasi adalah identik.
- (2). Ciri pertama tadi sering diikuti oleh ciri kedua, yaitu kegemarannya menonjolkan diri sebagai “penguasa tunggal” dalam organisasi. Tidak dapat menerima adanya orang lain dalam organisasi yang potensial mampu menyaingi dirinya.
- (3). Pemimpin yang otoriter biasanya dihinggapi “penyakit” *megalomaniac*, dalam arti “gila kehormatan” dan menggemari berbagai upacara atau seremoni yang menggambarkan kehebatannya.

- (4). Tujuan pribadinya identik dengan tujuan organisasinya. Dengan ciri ini timbul persepsi kuat dalam dirinya bahwa para anggota organisasi mengabdikan kepadanya.
- (5). Menginginkan loyalitas bawahan merupakan tuntutan yang sangat kuat.
- (6). Pemimpin yang otoriter menentukan dan menerapkan disiplin organisasi yang “keras” dan menjalankannya dengan sikap yang kaku.
- (7). Seorang pemimpin yang otoriter biasanya menyadari bahwa kepemimpinannya yang otoriter itu hanya efektif jika yang bersangkutan menerapkan pengendalian atau pengawasan yang ketat.
- b. *Tipe Paternalistik*  
Ciri-ciri yang menonjol adalah sebagai berikut :
- (1). Penonjolannya keberadaannya sebagai simbol organisasi.
  - (2). Sering menonjolkan sikap “paling mengetahui”.
  - (3). Memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang belum dewasa, bahkan seolah-olah mereka masih kanak-kanak.
  - (4). Sifat melindungi.
  - (5). Sentralisasi pengambilan keputusan.
  - (6). Melakukan pengawasan yang ketat.
- c. *Tipe Laissez Faire*  
Ciri-ciri yang menonjol adalah :
- (1). Gaya santai yang berangkat dari pandangan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah yang serius. Dengan kata lain pemimpin dengan tipe ini tidak memiliki *sense of crisis*.
  - (2). Pemimpin tipe ini tidak senang mengambil resiko dan cenderung pada upaya mempertahankan status quo.
  - (3). Tipe ini gemar melimpahkan wewenang kepada para bawahan dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahan lah yang mengambil keputusan dan keberadaannya dalam organisasi lebih bersifat suportif.
  - (4). Enggan mengenakan sanksi—apalagi yang keras—terhadap bawahan yang menampilkan perilaku disfungsional atau menyimpang, tetapi sebaliknya, senang mengobrol pujian.
  - (5). Memperlakukan bawahan sebagai rekan dan arena itu hubungan yang bersifat hierarkis tidak disenanginya.
  - (6). Kesearsian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos yang perlu dipertahankan.
- d. *Tipe Demokratik*  
Adapun ciri-ciri pokoknya adalah sebagai berikut :
- (1). Mengakui harkat dan martabat manusia. Dengan demikian memperlakukan bawahan secara manusiawi.
  - (2). Menerima pendapat yang mengatakn bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi meskipun sumber daya dan dana lainnya tetap diakui sebagai sumber yang penting.

- (3). Para bawahannya adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya itu.
- (4). Pemimpin yang demokratik tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut.
- (5). Pemimpin yang demokratik rela dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahannya sedemikian rupa tanpa kehilangan kendali organisasional, dan tetap bertanggungjawab atas tindakan para bawahannya itu.
- (6). Mendorong para bawahan mengembangkan kreatifitasnya untuk diterapkan secara inovatif dalam pelaksanaan berkarya—berupa ide, teknik dan cara baru – dan didorong agar tidak puas bekerja secara rutinitas atau mekanistik.
- (7). Tidak ragu-ragu membiarkan para bawahan mengambil resiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang.
- (8). Pemimpin yang demokratik bersifat mendidik dan membina, dalam hal bawahan berbuat kesalahan dan tidak serta merta bersifat menghukum atau mengambil tindakan *punitive*.

e. Tipe Kharismatik

Adapun ciri-cirinya adalah sebagai berikut :

- (1). Percaya diri yang besar.
- (2). Mempunyai visi
- (3). Kemampuan untuk mengartikulasikan visi
- (4). Keyakinan yang kuat tentang tepatnya visi yang dinyatakan kepada bawahannya.

**(d). Pengertian Guru**

Dalam pengertian yang sederhana menurut Syaiful (2000) “ Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi bisa juga di masjid, di surau/musala, di rumah, dan sebagainya”.

Dengan kepercayaan yang diberikan masyarakat, maka di pundak guru diberikan tugas dan tanggung jawab yang berat. Karena itu, tepatlah apa yang

dikatakan oleh Ametembun (1985), bahwa guru adalah semua orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pendidikan murid-murid, baik secara individual atau klasikal, baik di sekolah maupun di luar sekolah

Menjadi guru menurut Darajat Z. (1992) tidak sembarangan, tetapi harus memenuhi beberapa persyaratan seperti di bawah ini:

1. Takwa kepada Allah SWT
2. Berilmu
3. Sehat jasmani
4. Berkelakuan baik

Menurut Asmawati (2008) terdapat 4 jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh pendidik TK, yaitu :

**1. Kompetensi pedagogik, terdapat 10 jenis :**

- a. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
- b. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- d. Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- f. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- h. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
- i. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- j. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

## 2. Kompetensi Kepribadian

**Kompetensi kepribadian yang harus dimiliki guru ada 5 jenis :**

- a. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa.
- d. Mewujudkan etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- e. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

## 3. Kompetensi Profesional

- a. Menguasai materi, struktur, konsep, pola pikir keilmuan, yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
- b. Menguasai standar kompetensi dan standar kompetensi mata pelajaran/ bidang pengembangan yang diampu.
- c. Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
- d. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dan mengembangkan diri.

## 4. Kompetensi Sosial.

- a. Bersifat inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- b. Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
- c. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- d. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

#### **d). Hakikat Motivasi**

Menurut Winardi (2002) motivasi merupakan sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan- kegiatan tertentu.

Untuk meningkatkan kinerja, diperlukan adanya motivasi yang dapat menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut pendapat Gellerman (1983) “ Motivasi adalah tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang ” dan ditegaskan pula oleh Sagir (1985) berpendapat “ Motivasi adalah semangat berperan serta secara aktif dalam proses produksi bagi seorang karyawan.”

Tak berbeda jauh dengan pengertian motivasi menurut Mudjiono (2006) yang memandang motivasi sebagai dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku manusia, termasuk perilaku belajar. Ada 3 (tiga) komponen utama dalam motivasi :

(1). Kebutuhan, (2). Dorongan (3). tujuan

Kebutuhan terjadi bila individu merasa ada ketidakseimbangan antara apa yang ia miliki dan yang ia harapkan. Dorongan merupakan kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan atau pencapaian tujuan. Dorongan yang berorientasi pada tujuan tersebut merupakan inti motivasi

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut, maka dapatlah diartikan bahwa motivasi ini merupakan suatu perbuatan tertentu secara sengaja dari seorang pimpinan

kepada orang lain yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang bersemangat dengan senang hati untuk berperan serta, secara aktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Prayitno (1989) menyatakan bahwa motivasi tidak hanya untuk belajar tetapi juga untuk motivasi guru mengajar. Motivasi tidak saja merupakan suatu energi yang menggerakkan siswa untuk belajar, tetapi juga sebagai suatu yang mengarahkan aktivitas guru dan siswa kepada tujuan belajar. Motivasi adalah dorongan dalam diri guru dan siswa yang menimbulkan kegiatan serta arah belajar untuk mencapai tujuan yang dikehendaki siswa. Tombuch (dalam Prayitno, 1989) mengumpamakan motivasi sebagai bahan bakar dalam beroperasinya mesin gasoline. Tidaklah menjadi berarti betapapun baiknya potensi anak yang meliputi kemampuan intelektual atau bakat siswa dan materi yang akan diajarkan serta lengkapnya sarana belajar, namun bila siswa tidak termotivasi dalam belajarnya, maka PBM tidak akan berlangsung optimal.

Motivasi meliputi dimensi :

- a. Ketekunan dalam belajar/ mengajar :
  - 1). Kehadiran di sekolah.
  - 2). Mengikuti/ mengajar PBM di kelas.
  - 3). Belajar/persiapan di rumah.
- b. Keuletan dalam menghadapi kesulitan
  - 1). Sikap terhadap kesulitan
  - 2). Usaha mengatasi kesulitan
- c. Minat dan ketajaman perhatian dalam belajar/mengajar
  - 1). Kebiasaan dalam mengikuti /mengajar pelajaran



- 2). Semangat dalam mengikuti /mengajar PBM
- d. Berprestasi dalam belajar/mengajar
  - 1). Keinginan untuk berprestasi
  - 2). Kualifikasi hasil
- e. Mandiri dalam belajar /menagajar
  - 1). Penyelesaian tugas/PR
  - 2). Menggunakan kesempatan diluar jam pelajaran

Dalam kegiatan pembelajaran sangat diperlukan adanya motivasi mengajar. Jadi menurut Priyatno (1989) motivasi mengajar akan senantiasa menentukan intensitas usaha belajar pada siswa. Adapun tujuan motivasi mengajar adalah untuk menggerakkan kemauan mengajar guru dalam meningkatkan prestasi belajar siswanya.

Menurut Rusyan (1989) motivasi mengajar guru mencakup empat dimensi yaitu; 1) motivasi guru dalam membuat perencanaan pengajaran, 2) motivasi guru dalam melakukan proses pengajaran, 3) motivasi guru dalam melakukan penilaian pengajaran, 4) motivasi guru dalam meningkatkan prestasi belajar siswa.

## **B. Kerangka Berpikir**

Menurut Stoner (1978):” *Motivation is the factor that cause, channel, and sustain an individual's behaviour*”. Dapat diartikan bahwa motivasi ini mengandung

pengertian sebagai faktor-faktor penyebab yang berhubungan dengan sesuatu dalam perilaku seseorang baik fisik maupun rohani . Demikian juga apa yang dikatakan oleh Maslow bahwa pengertian sesuatu dalam pengertian di atas, dapat merupakan : “...dorongan berbagai kebutuhan hidup manusia dari mulai fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri (Maslow, 1970) Hal ini disebabkan oleh beberapa hal yang menyangkut kebijakan pimpinan yang seharusnya memperhatikan kebutuhan mendasar para bawahannya dengan cara mengetahui motif (kebutuhan, tingkah laku), harapan, insentif (imbalan).

Kepala sekolah seharusnya dapat memotivasi guru agar mampu bekerja secara efektif yang dilandasi kesadaran diri dalam mencapai kinerja sekolah yang baik. Sebagaimana yang dijelaskan Dimiyati (2002) motivasi guru dapat dibentuk oleh orang luar dalam hal ini Kepala Sekolah, dan dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain : 1. Pemberian Penghargaan. Dengan pemberian penghargaan ini dapat bersifat positif karena dapat menambahkan inisiatif, kemampuan-kemampuan yang kreatif dan semangat berkompetisi yang sehat, pemberian penghargaan sebagai upaya pembinaan motivasi tidak selalu harus berwujud atau barang, tetapi dapat juga berupa pujian-pujian dan hadiah-hadiah im-material. 2. Pemberian Perhatian. Pemberian perhatian yang cukup terhadap siswa dengan segala potensi yang dimilikinya merupakan bentuk motivasi yang sederhana, karena banyak yang tidak memiliki motivasi belajar diakibatkan tidak dirasakannya adanya perhatian.

Seorang guru diharapkan dapat tampil profesional dalam menjalankan tugasnya, karena usaha yang maksimal akan menjadi bagian penting dalam proses

pembelajaran. Adapun salah satu faktor penunjang yang paling utama untuk mencapai profesionalisme dalam suatu pembelajaran adalah adanya motivasi yang mesti dimiliki oleh setiap pribadi yang bersangkutan, atau disebut sebagai motivasi internal. Dengan adanya motivasi mengajar maka akan timbul dalam diri seseorang rasa cinta terhadap profesi yang diembannya, sehingga dapat melahirkan hasil yang maksimal bagi prestasi belajar siswa.

Selanjutnya, selain motivasi, kemampuan kerja guru juga dipengaruhi oleh kemampuan guru dalam mengajar, karena sering kali terjadi kelambanan dalam melaksanakan tugas diakibatkan keterbatasan guru dalam kemampuannya. Padahal kemampuan merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja sekolah, kemampuan berhubungan dengan *knowledge* dan *skill* yang dimiliki guru. Guru seyogyanya menyadari apa yang sebaiknya dilakukan untuk menciptakan kondisi pembelajaran yang dapat mengantarkan anak didik ke tujuan. Disini tentu saja tugas guru berusaha menciptakan suasana belajar yang menggairahkan dan menyenangkan bagi semua anak didik. Suasana belajar yang tidak menggairahkan dan menyenangkan bagi anak didik biasanya lebih mendatangkan kegiatan pengajaran yang kurang harmonis. Anak didik gelisah duduk berlama-lama di kursi mereka masing-masing. Kondisi ini tentu menjadi kendala yang serius bagi tercapainya tujuan pengajaran.

Keadaan ini menjadikan kepala sekolah yang berfungsi sebagai administrator dan motivator mempunyai keterlibatan langsung dan penting didalamnya. Seorang

kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat berpengaruh dilingkungan sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas kepala sekolah selaku pemimpin ialah membantu para guru, mengembangkan kesanggupan – kesanggupan mereka secara maksimal dan menciptakan suasana sekolah yang sehat, nyaman dan menyenangkan yang dapat mendorong guru – guru, pegawai tata usaha, murid dan kepala sekolah murid mempersatukan kehendak, pikiran dan tindakan dalam kegiatan kerjasama yang efektif bagi terciptanya tujuan – tujuan disekolah.

Selain itu kepala sekolah juga harus berusaha membantu memenuhi kebutuhan guru baik kebutuhan fisiologi (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman dan terjamin (*safety or security needs*), kebutuhan sosial (*social needs*) dan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*). Jika kebutuhan – kebutuhan tersebut dipenuhi, maka tidak akan menjadi motivator yang aktif dalam bekerja sehingga guru hanya akan bekerja sebagaimana yang selama ini dilakukan. Pada akhirnya tidak ada kepuasan dan semangat kerja yang mengakibatkan penurunan kinerja yang berdampak pada penurunan jumlah murid.

Motivasi dalam melaksanakan tugas guru mempunyai pengaruh yang besar terhadap suatu sekolah. Kedisiplinan dalam mengajar kerja guru dapat diukur dengan melihat situasi pelaksanaannya. Makin sering guru tidak masuk kerja, tidak mengajar dikelas, terlambat datang kesekolah, pulang sebelum jam kerja, mengajar tanpa satuan pelajaran, maka dapat dinilai motivasi kerja guru rendah. Sebaliknya semakin guru jarang melakukan hal – hal tersebut diatas, maka makin tinggi motivasi kerja

guru – guru tersebut. Oleh karena itu, guru dituntut untuk meningkatkan penampilan diri dengan mewujudkan kompetensi mengajar yang baik serta benar – benar menyadari bahwa pekerjaan itu suatu pengabdian tuntutan profesi. Motivasi sangat erat kaitannya dengan semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi akan diperoleh bila guru terpenuhi kebutuhannya. Sebaliknya jika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, maka semangat kerjanya akan rendah. Untuk memenuhi kebutuhan – kebutuhan diatas salah satunya adalah dengan melaksanakan fungsi kepala sekolah sebagai motivator. Peningkatan kinerja sekolah merupakan hasil dari motivasi yang baik. Kepemimpinan seorang kepala sekolah sebagai motivator sangat menentukan hasil kerja guru – guru. Motivasi dari kepala sekolah berfungsi untuk mengusahakan perbaikan dan pengembangan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja sekolah.

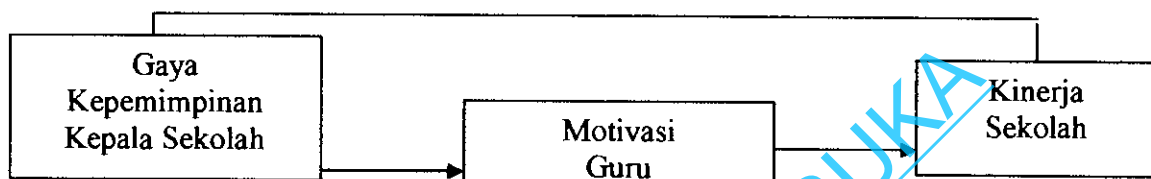
Jika motivasi diberikan secara tepat, maka akan menimbulkan kepuasan dan semangat kerja guru. Guru yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan pendapat, pandangan dan penelitian yang objektif dan rasional terhadap dirinya baik fisik maupun psikis dan potensi diluar dirinya. Dengan demikian guru akan menganggap bahwa dirinya senang, betah dan merasa terpenuhi apa yang dibutuhkannya. Dalam penelitian ini, motivasi guru dilihat dari keuletan, kemandirian, kenyamanan bekerja, prestasi kerja dan pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Kepala sekolah sebagai pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi bawahannya, yaitu guru, siswa dan tenaga administrasi. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat akan memotivasi guru dalam meningkatkan semangat kerjanya. Hasil penelitian Maskhemi (2001) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan semangat kerja guru berdasarkan tipe kepemimpinan kepala sekolah. Salah satu gaya kepemimpinan yang digunakan dalam dunia pendidikan di TK adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan yang ideal dan dianggap paling baik terutama untuk kepentingan pendidikan adalah gaya kepemimpinan demokratis (Purwanto, 2002). Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi bawahannya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan kepala sekolah diukur melalui gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, permisif, karismatik dan paternalistik.

Pengukuran tingkat kinerja TK dilakukan berdasarkan persepsi para pelaku pendidikan di TK sebagai berikut: (1) tingkat kinerja sekolah diukur berdasarkan persepsi guru mengenai enam aspek proses penyelenggaraan pendidikan yaitu: budaya sekolah, fasilitas sekolah, program kerja sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, yang dijabarkan ke dalam 24 indikator; dan (3) tingkat kinerja sekolah diukur berdasarkan persepsi orang tua murid mengenai penyelenggaraan pendidikan di Taman kanak-kanak yang dijabarkan ke dalam 24 indikator. Secara umum, tingkat kinerja dari sekolah-sekolah kategori baik (efektif) pada semua aspek yang diukur berdasarkan indikator kinerja sekolah yang telah dikembangkan, menunjukkan kecenderungan yang tinggi, efektif dan kondusif, sedangkan tingkat kinerja dari

sekolah-sekolah kategori kurang pada semua aspek tersebut menunjukkan kecenderungan yang rendah, tidak efektif dan tidak kondusif.

Secara umum, kerangka berpikir penelitian ini sebagaimana tampak pada gambar 1.



**(Gambar 1. Kerangka Berfikir)**

### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Disain Penelitian

Disain penelitian yang digunakan adalah *desriptif* untuk memberi gambaran pemetaan yang lebih jelas dan specific dengan memusatkan perhatian tentang variabel bebas, dan variabel terikat dengan desain survey.

Penelitian ini memakai pendekatan deskriptif dengan survey bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru dan kinerja sekolah dengan cara mencari data dengan membagikan kuesioner dan menggambarkan tentang hal tersebut.

### B. Tempat dan waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan di Taman Kanak-Kanak di Jakarta Pusat dan di Jakarta Utara. Lokasi ini di pilih atas dasar pertimbangan bahwa lokasi tersebut dapat dijangkau dengan mudah, selain itu terdapat objek penelitian yang sesuai.

Waktu penelitian adalah selama 3 bulan yaitu bulan Oktober – Desember 2009.

### C. Populasi dan Sampel

Menurut Syaiful (2002) populasi adalah seluruh karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap dan jelas disebut populasi. Adapun sampel adalah sebagian yang diambil dari sampel itu.



Populasi dalam penelitian ini adalah komunitas pendidikan taman kanak-kanak. Dalam penelitian ini dibatasi kepada 3 kelompok, yaitu Kepala Sekolah TK, guru TK, dan orang tua murid TK untuk TK negeri dan swasta yang berada di wilayah Jakarta Pusat dan Jakarta Utara.

Jumlah Kepala TK di Jakarta Pusat 125 orang, sedangkan di Jakarta Utara adalah sebanyak 100 orang. Sedangkan data jumlah kepala TK yang bertugas lebih dari 5 tahun di Jakarta Pusat sebanyak 40 orang dan di Jakarta Utara sebanyak 30 orang. Dari data kuesioner yang disebarakan diambil 10 % dari besarnya kepala sekolah yang bertugas lebih dari 5 tahun di daerah Jakarta Pusat sebanyak 4 orang dan untuk daerah Jakarta Utara sebanyak 3 orang. Dengan demikian, maka besarnya sampel kepala TK untuk penelitian ini adalah 7 orang yang dipilih secara random. Data jumlah guru TK di Jakarta Pusat sebanyak 625 orang dan Jakarta Utara sebanyak 500 orang. Guru yang sudah memiliki pengalaman mengajar 3 tahun atau lebih adalah Jakarta Pusat adalah sebanyak 500 orang dan Jakarta Utara sebanyak 400 orang. Dari kuesioner yang disebarakan didapat data yang kembali sebanyak 55 buah sehingga, besarnya sampel guru taman kanak-kanak untuk penelitian ini adalah 55 orang.

Sementara itu, jumlah orang tua murid di Jakarta Pusat 3750 orang dan di Jakarta Utara 3000 orang. Dari kuesioner yang disebarakan dan bersedia menjadi responden untuk penelitian ini adalah sebanyak 50 orang. Dengan demikian besarnya sampel orang tua murid adalah 50 orang.

Pada penelitian ini teknik penarikan sampel menggunakan teknik sampel *random*. Menurut Arikunto (1993) "Teknik *sampling* ini diberi nama demikian karena di dalam pengambilan sampelnya, peneliti mencampur subjek-subjek di dalam populasi sehingga semua subjek dianggap sama". Secara teknis, nama-nama yang masuk dalam populasi ditulis dalam potongan-potongan kecil kertas kemudian digulung dan dimasukkan dalam gelas. Selanjutnya dikocok dan dikeluarkan satu-satu sebanyak jumlah sampel seperti dalam arisan. Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah guru, kepala sekolah dan orang tua murid yang dipilih secara acak dari seluruh populasi. Mengenai jumlah guru / kepala sekolah yang akan dijadikan sampel, ada beberapa pertimbangan: menurut Arikunto (1998) "apabila subjeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semuanya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjeknya lebih besar dari 100 dapat diambil antara 10-15 % atau lebih".

Adapun gambaran sampel penelitian ini adalah sebagai berikut :

<b>Sampel</b>	<b>Informasi yang diperlukan</b>
Kepala Sekolah n = 7	- persepsi kepala sekolah TK tentang motivasi guru - refleksi gaya kepemimpinan
Guru TK n= 55	- persepsi tentang kinerja sekolah - persepsi tentang gaya kepemimpinan - refleksi tentang motivasi diri
Orang tua murid n = 50	- persepsi tentang kinerja sekolah

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan penyebaran angket. Angket disusun dengan cara menjabarkan variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Guru dan Kinerja Sekolah menjadi indikator-indikator, yang kemudian disusun menjadi 3 buah angket untuk kepala sekolah, angket untuk guru TK, dan angket untuk orang tua murid. Pengisian angket dilakukan secara langsung, setelah responden dijelaskan oleh peneliti terlebih dahulu.

#### **E. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian ini adalah dengan kuesioner (angket). Angket ini bersifat tertutup, artinya kemungkinan jawaban yang diberikan sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberikan kesempatan memberikan jawaban yang lain. Adapun alternatif jawaban yang dipergunakan adalah sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju dengan bobot penilaian sebagai berikut:

Sangat Setuju mempunyai nilai bobot 4

Setuju mempunyai nilai bobot 3

Tidak Setuju mempunyai nilai bobot 2

Sangat Tidak Setuju mempunyai nilai bobot 1

3 buah angket yang digunakan untuk penelitian ini, yaitu angket untuk Kepala Sekolah, angket untuk Guru TK, dan angket untuk orang tua murid dimaksudkan dapat menggali informasi dari masing-masing responden tentang 3 variabel penelitian yaitu Gaya kepemimpinan, Motivasi Guru, dan Kinerja Sekolah.

Berikut adalah rincian instrumen yang digunakan :

Sampel	Kinerja Sekolah	Motivasi Guru	Kepemimpinan Lain-Lain	Lain-lain
Kepala sekolah n = 7	-	36 atribut	16 atribut	-
Guru Taman Kanak-Kanak n= 55	24 atribut	36 atribut	16 atribut	-
Orang Tua Murid= 50	24 atribut	-	-	-

Kepala sekolah memberikan informasi tentang motivasi guru dan gaya kepemimpinannya. Guru memberi informasi tentang kinerja sekolah, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi dirinya. Sementara itu orang tua murid memberi informasi tentang kinerja sekolah secara umum.

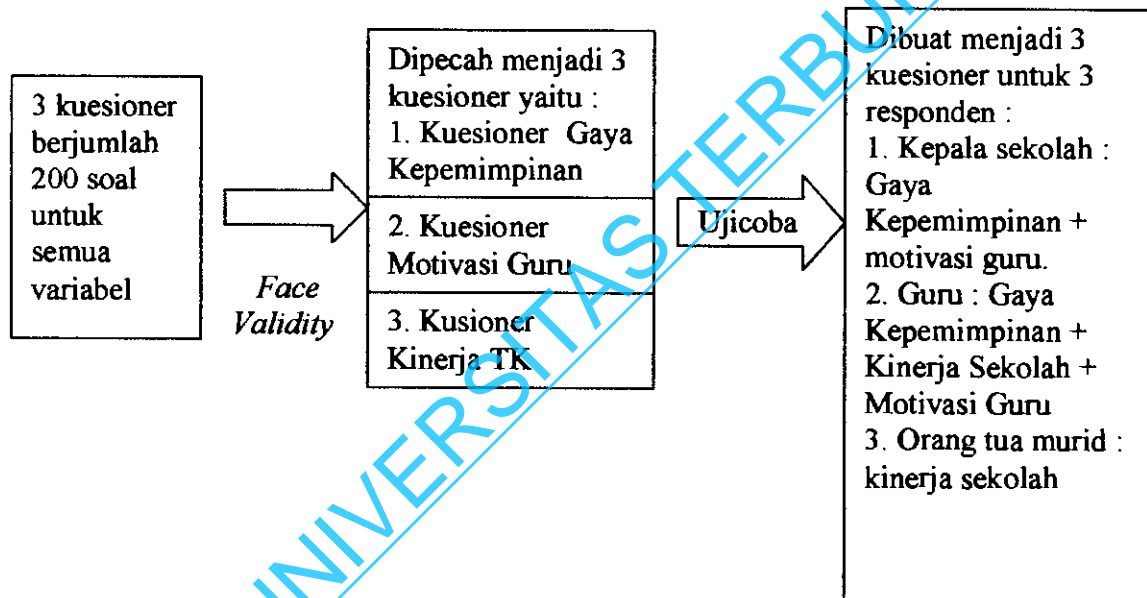
Angket disusun oleh peneliti berdasarkan atribut indikator dari teori yang ada. Kemudian untuk melihat "*face validity*" dilakukan *review* oleh ahli bidang pendidikan anak (n=1) dan oleh calon responden potensial (n=3). *Face validity* dalam hal mengkaji keterbacaan angket serta kesahihan angket secara umum.

Pada tahap ini dilakukan ujicoba untuk *face validity* dengan 3 buah kuesioner yang berjumlah 200 butir atribut.

Hasil dari *face validity* kusioner kemudian diujicoba, setelah diujicoba kemudian kuesioner dijadikan satu dengan atribut untuk semua variabel berdasarkan responden. Setelah diujicoba terbatas maka kuesioner dijadikan tiga responden

dengan pembagian untuk variabel gaya kepemimpinan 16 atribut, 36 atribut untuk variabel motivasi guru dan 24 atribut untuk variabel kinerja sekolah.

Setelah itu, untuk menguji kesahihan dan keterpercayaan angket, dilakukan ujicoba angket kepada kurang lebih 10 orang calon potensial responden. Hasil ujicoba dianalisis dengan menggunakan SPSS versi 17 untuk menentukan tingkat kepercayaan (realibilitas) dan kesalihan angket.



## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Temuan Penelitian

Pada bab ini dikemukakan secara rinci pembahasan hasil penelitian yang telah dilaksanakan meliputi: deskripsi data dari setiap variabel, pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

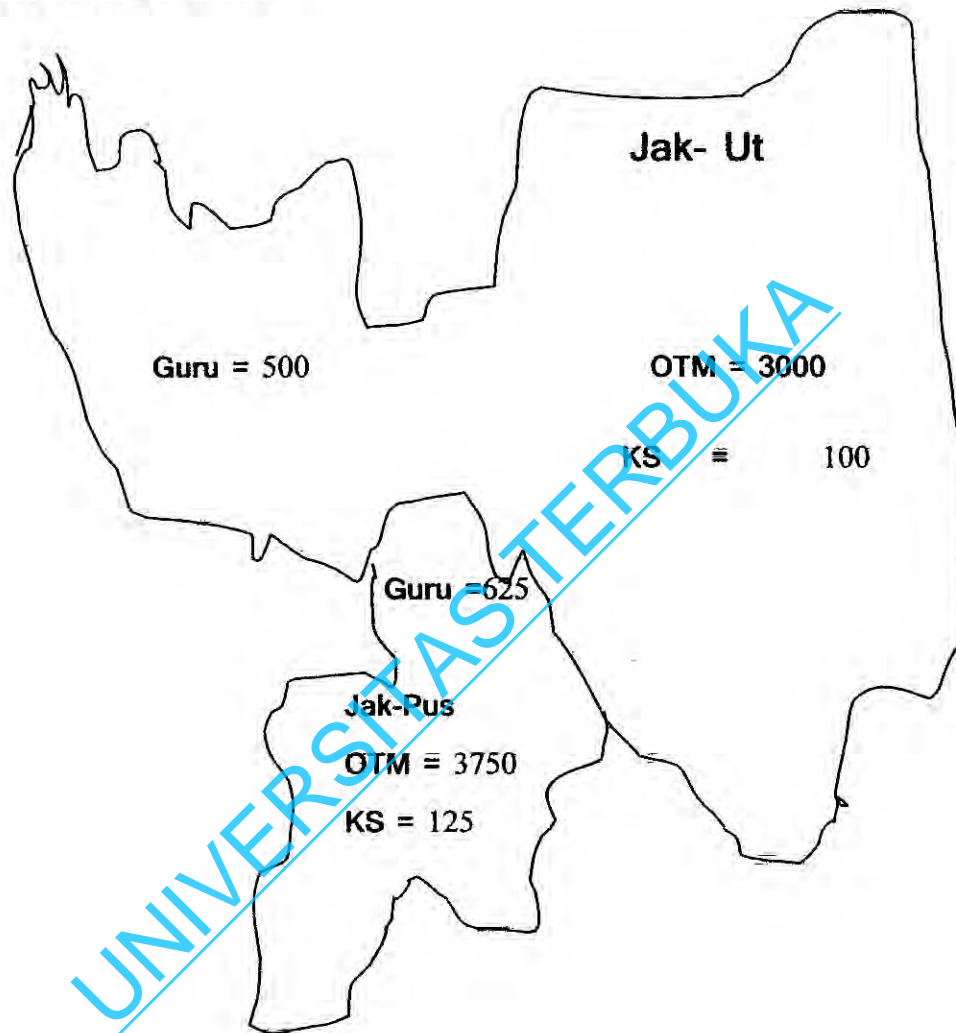
##### 1. Data Deskriptif

Data deskriptif diperoleh dari hasil penyebaran 3 buah angket tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru dan kinerja sekolah TK kepada sampel penelitian, yaitu angket untuk Kepala Sekolah, angket untuk Guru TK, dan angket untuk orang tua murid. Seluruh sampel (  $n= 112$  responden) telah mengembalikan semua angket yang telah diisi sesuai petunjuk pengisian dan dinyatakan dapat diolah.

Secara umum data yang diperoleh dari responden, meliputi tiga variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), motivasi guru ( $X_2$ ), dan kinerja sekolah TK ( $Y$ ). Analisis deskriptif dilakukan dengan mengukur kecenderungan dan frekuensi dari masing-masing variabel yang diukur. Gaya kepemimpinan dibedakan menjadi 5 gaya, yaitu gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, permisif, kharismatik dan paternalistik. Motivasi guru diukur dari indikator ketekunan dalam mengajar, keuletan dalam menghadapi kesulitan, minat dan ketajaman perhatian dalam mengajar, prestasi dalam mengajar, dan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Kinerja sekolah diukur dari indikator fasilitas, proses kegiatan belajar mengajar, budaya sekolah, manajemen sekolah dan lingkungan sekolah.

## B. Deskripsi Responden

### 1. Berdasarkan Lokasi



Sekolah yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah sekolah taman kanak-kanak. Dalam penelitian ini, responden dibatasi menjadi 3 kelompok, yaitu

Kepala Sekolah TK, guru TK, dan orang tua murid TK untuk TK negeri dan swasta yang berada di wilayah Jakarta Pusat dan Jakarta Utara.

### **C. Tanggapan Responden**

Dalam penelitian ini, responden diminta memberikan tanggapan terhadap berbagai pernyataan tentang variabel yang diukur berdasarkan empat kriteria tanggapan yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Pengelompokan data diambil dari skor rata-rata jawaban responden dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju : 4
- b. Setuju : 3
- c. Tidak Setuju : 2
- d. Sangat Tidak Setuju : 1

Hasil pengolahan data dari angket menunjukkan bahwa pelaksanaan gaya kepemimpinan oleh kepala sekolah, motivasi guru, dan hubungannya dengan peningkatan kinerja sekolah sebagaimana disajikan dalam tabel berikut :



Tabel 1. Persepsi Kepala Sekolah dan Guru Tentang Motivasi Guru

No	PERNYATAAN MOTIVASI GURU	Respon Kepala Sekolah				Respon Guru			
		SS %	S %	TS %	STS %	SS %	S %	TS %	STS %
1	a. Ketekunan dalam mengajar : • Kehadiran di sekolah	100	-	-	-	44	56	-	-
	• Mengajar di kelas	33	17	17	33	9	33	32	18
	• Persiapan di rumah	71	17	6	6	27	59	8	6
2	b. Keuletanan dalam menghadapi kesulitan: - Sikap positif terhadap kesulitan	29	21	29	21	-	-	63	27
	- Usaha mengatasi kesulitan	36	64	-	-	36	64	-	-
3	c. Minat dan ketajaman perhatian dalam mengajar: - Kebiasaan dalam mengajar	33	33	24	10	9	10	52	29
	- Semangat dalam mengajar	64	29	7	-	26	70	4	-

No	PERNYATAAN  MOTIVASI GURU	Respon Kepala Sekolah				Respon Guru			
		SS %	S %	TS %	STS %	SS %	S %	TS %	STS %
4	d. Berprestasi dalam belajar/mengajar : - Keinginan untuk berprestasi	71	29	-	-	47	53	-	-
	- Kualifikasi hasil	52	48	-	-	35	32	15	18
5	e. Mandiri dalam mengajar - Menggunakan kesempatan di luar jam mengajar	29	71	-	-	20	70	8	2
6	f. Pelaksanaan KBM: - perencanaan	71	29	-	-	22	47	22	9
	- Proses Pelaksanaan	9	7	4	-	46	39	10	5
	- Penilaian	71	29	-	-	65	34	1	-
	- Meningkatkan prestasi murid	37	63	-	-	31	65	4	-

## 1. Persepsi tentang Motivasi Guru

### 2.1. Ketekunan Dalam Mengajar :

Kepala sekolah menyatakan bahwa guru-guru di sekolahnya cukup tekun dalam mengajar. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan kepala sekolah yang sangat setuju dan setuju tentang ketekunan guru dalam mengajar. Tidak ada satu orangpun kepala sekolah yang tidak setuju. Menurut Kepala Sekolah guru mereka sangat tekun dalam mengajar hal ini terlihat dari kehadiran guru di sekolah dan kegiatan mengajar setiap jam efektif berlangsung dengan baik.

Guru menyatakan bahwa mereka cukup tekun dalam mengajar. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan guru yang sangat setuju dan setuju tentang ketekunan guru dalam mengajar. Hanya sedikit guru yang tidak setuju.

Jadi dapat dikatakan dalam hal ini, kepala sekolah maupun guru sama-sama menyatakan bahwa mereka tekun dalam mengajar, sebagaimana yang diharapkan kepala sekolah.

### 2.2. Keuletan guru dalam menghadapi kesulitan

50% kepala sekolah menyatakan bahwa guru-guru di sekolahnya kurang ulet dalam menghadapi kesulitan mengajar. Sementara 50% lainnya menyatakan guru relatif ulet menghadapi kesulitan mengajar. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan kepala sekolah yang sangat setuju dan setuju tentang keuletan guru dalam menghadapi kesulitan mengajar.

Guru juga mengakui bahwa mereka kurang ulet dalam menghadapi kesulitan mengajar. Hal ini dibuktikan dengan jawaban pernyataan guru yang tidak setuju dan sangat tidak setuju tentang keuletan guru dalam mengajar. Banyak guru yang tidak setuju bahwa mereka selalu bersikap positif dalam menghadapi kesulitan mengajar dan berusaha dalam menghadapi kesulitan mengajar. Jadi walaupun guru tekun dalam mengajar, namun guru merasa masih kurang ulet dalam mencari solusi jika menghadapi kesulitan mengajar. Kepala sekolah maupun guru mengakui hal ini.

Kemungkinan hal ini disebabkan kurangnya profesionalisme guru yang menyebabkan rendahnya etos kerja, serta rendahnya kompetensi guru dan kesadaran untuk menjalankan tugas mengajar lebih dari sekedar menjalankan tugas rutin saja. Kompetensi untuk memecahkan masalah masih perlu pembinaan terutama untuk solusi masalah-masalah pembelajaran secara kreatif. Sebagaimana ditegaskan oleh Abdurrahman (1993) guru perlu menyadari perannya sebagai fasilitator pembelajaran, yang berarti guru berupaya menciptakan suasana dan menyediakan fasilitas yang memungkinkan siswa dapat berinteraksi secara positif, aktif dan kreatif.

### **2.3. Minat dan Ketajaman Perhatian Guru dalam Mengajar**

Kepala sekolah menyatakan bahwa guru-guru di sekolahnya cukup minat dan perhatian dalam mengajar. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan kepala sekolah yang sangat setuju dan setuju tentang ketekunan guru dalam mengajar. Hanya sedikit kepala sekolah yang tidak setuju bahwa minat dan ketajaman perhatian mengajar cukup baik.

Guru menyatakan bahwa mereka cukup minat dalam mengajar. Hal ini dibuktikan dengan jawaban pernyataan guru yang sangat setuju dan setuju tentang ketekunan guru dalam mengajar hal ini terbukti dari jawaban terhadap minat guru dalam mengajar dikelas.

Jadi dapat dikatakan bahwa minat dan ketajaman perhatian telah disadari dengan baik sebagai bentuk pelaksanaan tugas guru. Menurut Usman (1991) tugas dalam bidang kemanusiaan, artinya guru mencerminkan dirinya kepada siswa sebagai orang tua kedua. Dengan demikian siswa tergugah mendapatkan perhatian yang terarah kepada kegairahan belajar secara tekun.

### **2.4. Berprestasi dalam mengajar**

Kepala sekolah menyatakan bahwa guru-guru di sekolahnya cukup berprestasi dalam mengajar. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan kepala sekolah yang sangat setuju dan setuju tentang prestasi guru dalam mengajar. Tidak ada kepala sekolah yang tidak setuju bahwa guru berprestasi dalam mengajar.

Guru menyatakan bahwa mereka cukup berprestasi dalam mengajar. Hal ini dibuktikan dengan jawaban pernyataan guru yang sangat setuju dan setuju tentang prestasi guru dalam mengajar dan tingginya nilai keinginan untuk berprestasi dan kualifikasi hasil.

Jadi dapat disimpulkan bahwa guru memiliki persepsi yang baik terhadap dirinya dan menganggap bahwa mereka memiliki keinginan untuk berprestasi. Keinginan untuk berprestasi ini merupakan salah satu indikator dari *need of achievement* yang dimiliki guru. Hal ini sejalan dengan hal yang ditegaskan oleh Yoyok (2000) bahwa dengan keadaan perkembangan masyarakat yang sedemikian itu, maka mendidik merupakan tugas berat dan memerlukan seseorang yang cukup memiliki kemampuan yang sesuai dengan jabatan tersebut. Mendidik adalah pekerjaan profesional yang tidak dapat diserahkan kepada sembarang orang, karena hal ini akan memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap pertumbuhan dan perkembangan peserta didik dalam kehidupannya, begitu juga terhadap lembaga pendidikan di mana ia mengabdikan dirinya untuk profesi yang diembannya.

### **2.5. Kemandirian dalam mengajar**

Kepala sekolah menyatakan bahwa guru-guru disekolahnya cukup mandiri dalam mengajar. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan kepala sekolah yang sangat setuju dan setuju tentang kemandirian guru dalam mengajar. Guru juga menyatakan bahwa mereka cukup mandiri dalam mengajar. Hal ini

dibuktikan dengan jawaban pernyataan guru yang sangat setuju dan setuju tentang kemandirian guru dalam mengajar.

Hal ini berarti bahwa kemandirian guru dalam mengajar relatif baik, artinya guru tidak tergantung pada orang lain, bebas, dan dapat melakukan tugasnya sendiri. Tugas guru/instruktur dalam proses pembelajaran ialah menjadi fasilitator, menjadi orang yang siap memberikan bantuan kepada siswa/peserta didik bila diperlukan.

## **2.6. Pelaksanaan KBM**

Kepala sekolah menyatakan bahwa guru-guru di sekolahnya cukup terencana dalam mengajar. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan kepala sekolah yang sangat setuju dan setuju tentang pelaksanaan guru dalam mengajar termasuk perencanaan dan evaluasi serta meningkatkan prestasi murid. Tidak ada kepala sekolah yang tidak setuju bahwa guru mereka dalam pelaksanaan proses kegiatan belajar mengajar sangat tidak baik.

Guru menyatakan bahwa mereka cukup baik dalam pelaksanaan proses mengajar. Hal ini dibuktikan dengan jawaban pernyataan guru yang sangat setuju dan setuju tentang kemandirian guru dalam mengajar. Hanya sedikit guru yang tidak setuju bahwa mereka kurang baik dalam proses belajar mengajar.

**Tabel 2. Refleksi Kepala Sekolah Dan Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

No	PERNYATAAN	Respon Kepala Sekolah				Respon Guru			
		SS %	S %	TS %	STS %	SS %	S %	TS %	STS %
1.	a. Otoriter	52	47	1	-	43	53	3	1
2.	b. Demokratis	78	22	-	-	60	40	-	-
3.	c. Permisif	53	42	5	-	53	46	1	-
4.	d. Kharismatik	42	47	11	-	55	41	4	-
5.	e. Paternalistik	35	65	-	-	29	57	17	-

UNIVERSITAS TERBUKA



Tabel 3. Nilai Persentase Rata-rata refleksi Kepala Sekolah Dan Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

No Sekolah	PERNYATAAN	Total Rata-rata Respon Kepala Sekolah					Total Rata-Rata Respon Guru				
		Otoriter %	Demokratis %	Permisif %	Kharismatik %	Paternalistik %	Otoriter	Demokratis %	Permisif %	Kharismatik %	Paternalistik %
1.	TK Yakpi (Jak-Pus)	99	-	1	-	-	96		3	1	-
2.	TK Mardhiyatullah(Jak-Pus)	-	100	-	-	-		100	-	-	-
3.	TK Permata Al-Husna (Jak-Utara)	5		95	-	-	1		99	-	-
4.	TK Dahlia (Jak-Utara)		11	-	89	-	4	-	96	-	-
5.	TK-Cut-Mutih (Jak-Pus)	-	-	-	-	100	14	-	-	-	86
6.	TK- Negeri Tegal(Jak-Pus)	5	-	95	-	-	1	-	99	-	-
7.	TK Al-Azhar KG (Jak-Ut)	-	100	-	-	-		100	-	-	-

### 3. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa kelima gaya kepemimpinan sama tinggi sehingga tidak dapat disimpulkan gaya kepemimpinan mana yang paling dominan. Hal ini dinyatakan oleh kepala sekolah ataupun guru . Kemungkinan hal ini terjadi karena :

1. Setiap kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang bersifat sangat individu
2. Kepala sekolah cenderung kurang terbiasa merefleksikan diri.
3. Guru kurang berani mengevaluasi kepala sekolah.
4. Instrumen kurang tajam untuk memilah masing-masing gaya kepemimpinan.

Deskripsi gaya kepemimpinan kepala sekolah dibahas sebagai berikut:

### **3.1. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Dilihat dari segi gaya kepemimpinan otoriter, kepala sekolah menyatakan bahwa mereka cukup otoriter dalam memimpin sekolah. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan kepala sekolah yang sangat setuju dan setuju tentang gaya kepemimpinan otoriter dalam memimpin jalannya taman kanak-kanak. Guru juga menyatakan bahwa kepala sekolah cukup otoriter dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin sekolah. Hal ini dibuktikan dengan jawaban pernyataan guru yang sangat setuju dan setuju tentang gaya kepemimpinan otoriter kepala sekolah. Hanya sedikit guru yang menyatakan bahwa kepala sekolah mereka tidak menerapkan gaya kepemimpinan otoriter dalam melaksanakan tugasnya.

### **3.2. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Di sisi lain, kepala sekolah menyatakan bahwa mereka cukup demokratis dalam memimpin sekolah. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan kepala sekolah yang sangat setuju dan setuju tentang gaya kepemimpinan

demokratis dalam memimpin sekolahnya. Tidak ada kepala sekolah yang tidak setuju bahwa mereka dalam pelaksanaan tugas sebagai pimpinan sekolah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis.

Guru juga menyatakan bahwa kepala sekolah cukup demokratis dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin sekolah. Hal ini dibuktikan dengan jawaban pernyataan guru yang sangat setuju dan setuju tentang gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah.

### **3.2. Gaya Kepemimpinan Permisif**

Kepala sekolah menyatakan bahwa mereka cukup permisif dalam memimpin sekolah. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan kepala sekolah yang sangat setuju dan setuju tentang gaya kepemimpinan permisif dalam memimpin jalannya TK. Hanya sedikit kepala sekolah yang tidak setuju bahwa mereka dalam pelaksanaan tugas sebagai pimpinan sekolah menggunakan gaya kepemimpinan permisif.

Guru menyatakan bahwa kepala sekolah cukup permisif dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin sekolah. Hal ini dibuktikan dengan jawaban pernyataan guru yang sangat setuju dan setuju tentang gaya kepemimpinan permisif kepala sekolah. Hanya sedikit guru yang tidak setuju bahwa kepala sekolah mereka menerapkan gaya kepemimpinan permisif dalam melaksanakan tugasnya.

### **3.2. Gaya Kepemimpinan Kharismatik**

Kepala sekolah menyatakan bahwa mereka cukup kharismatik dalam memimpin sekolah. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan kepala sekolah yang sangat setuju dan setuju tentang gaya kepemimpinan kharismatik dalam memimpin jalannya taman kanak-kanak. Hanya sedikit kepala sekolah yang tidak setuju bahwa mereka dalam pelaksanaan tugas sebagai pimpinan sekolah menggunakan gaya kepemimpinan kharismatik .

Guru menyatakan bahwa kepala sekolah cukup kharismatik dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin sekolah. Hal ini dibuktikan dengan jawaban pernyataan guru yang sangat setuju dan setuju tentang gaya kepemimpinan kharismatik kepala sekolah. Hanya sedikit guru yang tidak setuju bahwa kepala sekolah mereka menerapkan gaya kepemimpinan kharismatik dalam melaksanakan tugasnya.

### **3.2. Gaya Kepemimpinan Paternalistik**

Kepala sekolah menyatakan bahwa mereka cukup paternalistik dalam memimpin sekolah. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan kepala sekolah yang sangat setuju dan setuju tentang gaya kepemimpinan paternalistik dalam memimpin jalannya taman kanak-kanak. Tidak ada kepala sekolah yang tidak setuju bahwa mereka dalam pelaksanaan tugas sebagai pimpinan sekolah menggunakan gaya kepemimpinan paternalistik .

Guru menyatakan bahwa kepala sekolah cukup paternalistik dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin sekolah. Hal ini dibuktikan dengan

jawaban pernyataan guru yang sangat setuju dan setuju tentang gaya kepemimpinan paternalistik kepala sekolah. Hanya sedikit guru yang tidak setuju bahwa kepala sekolah mereka menerapkan gaya kepemimpinan paternalistik dalam melaksanakan tugasnya.

Namun demikian, jika dianalisis lebih lanjut, ternyata persepsi tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah di masing-masing sekolah memiliki kecenderungan yang berbeda, sebagaimana tampak dalam tabel berikut.

**Tabel 4. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Kepala Sekolah dan Guru**

Sekolah	Gaya kepemimpinan (kepala sekolah)	Gaya kepemimpinan (guru)
Sekolah 1 TK-Yakpi	Otoriter	Otoriter
Sekolah 2 TK Mardhiyatullah	Demokratis	Demokratis
Sekolah 3 TK Permata Al-Husna	Permisif	Permisif
Sekolah 4 TK Dahlia	Kharismatik	Permisif
Sekolah 5 TK Cutmutiah	Paternalistik	Otoriter
Sekolah 6 TK Negeri Tegal	Permisif	Permisif
Sekolah 7 Al Azhar KG	Demokratis	Demokratis

### 4.3.1. Kinerja Sekolah

Kinerja Sekolah berdasarkan persepsi guru dan orang tua murid adalah sebagaimana terlihat dalam Tabel 5.

**Tabel 5 Persepsi Kinerja Sekolah Oleh Guru dan Orang Tua**

No	PERNYATAAN	Respon GURU				Respon OTM			
		SS	S	TS	STS	SS	S	TS	STS
	<b>III. KINERJA SEKOLAH</b>								
	a. Fasilitas	48	42	8	2	28	65	7	-
	b. Proses KBM : - Hasil belajar yang bermutu	58	42	-	-	48	52	-	-
	c. Budaya Sekolah : - Iklim Sekolah	55	45	-	-	52	46	2	-
	d. Management Sekolah : - visi dan misi	55	45	-	-	56	44	-	-
	- prestasi belajar tinggi	51	49	-	-	43	57	-	-
	-Partisipasi/ dukungan otm	54	46	-	-	38	60	2	-
	-Evaluasi belajar	49	51	-	-	32	66	2	-
	- Kepemimpinan yang kuat	67	29	4	-	58	40	2	-
	e. Lingkungan Sekolah : - Pengembangan staf	57	43	-	-	43	55	2	-
	- Kerjasama	54	46	-	-	46	52	1	1
	- Lingkungan belajar	43	53	2	2	49	49	2	-
	- Kurikulum	67	33	-	-	30	62	8	-

Tabel 6 Skor Rata-rata Persepsi Kinerja Sekolah Oleh Guru dan Orang Tua

PERNYATAAN	Skor Rata-Rata Respon GURU							Skor Rata-Rata Respon OTM						
	Sk 1	Sk 2	Sk 3	Sk 4	Sk 5	Sk 6	Sk 7	Sk 1	Sk 2	Sk 3	Sk 4	Sk 5	Sk 6	Sk 7
<b>KINERJA SEKOLAH</b>														
a. Fasilitas	11	16	11	11	16	11	16	9	21	9	9	21	9	21
b. Proses KBM : - Hasil belajar yang bermutu	11	18	11	11	19	11	20	12	14	12	12	15	12	17
c. Budaya Sekolah : - Iklim Sekolah	10	15	10	10	15	10	15	10	15	9	8	15	9	15
d. Management Sekolah : - visi dan misi	2	3	2	2	3	2	6	3	2	2	2	2	2	5
- prestasi belajar tinggi	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1	4	2	5
-Partisipasi/ dukungan otm		3	2	2	3	2	3	1	3	1	1	3	2	6
-Evaluasi belajar	3	4	2	2	3	2	3	1	3	1	1	5	1	6
- Kepemimpinan yang kuat	2	4	1	2	4	1	5	2	3	2	2	4	2	4
e. Lingkungan Sekolah : - Pengembangan staf	2	4	3	3	4	2	4	3	3	2	2	3	3	5
- Kerjasama	2	4	3	3	4	2	4	2	3	2	2	3	3	4
- Lingkungan belajar	2	4	3	2	4	2	4	2	3	2	2	4	2	5
- Kurikulum	2	4	2	1	4	1	5	2	2	2	2	4	2	5
Jumlah	51	81	52	51	82	48	93	49	74	43	44	83	49	98

### 3.1. Fasilitas Sekolah

Guru menyatakan bahwa fasilitas sekolah mereka cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan guru yang sangat setuju dan setuju tentang fasilitas sekolah mereka dalam kondisi baik. Hanya sedikit guru yang tidak setuju bahwa sekolah mereka tidak memiliki fasilitas yang baik.

Orang tua murid menyatakan bahwa sekolah mereka cukup memiliki fasilitas yang memadai untuk berlangsungnya proses belajar di sekolah

Orang tua murid menyatakan bahwa sekolah mereka cukup memiliki fasilitas yang memadai untuk berlangsungnya proses belajar di sekolah sekolah. Hal ini dibuktikan dengan jawaban pernyataan orang tua murid yang sangat setuju dan setuju tentang fasilitas sekolah. Hanya sedikit orang tua murid yang tidak setuju bahwa sekolah mereka memiliki fasilitas yang memadai. Jadi dapat disimpulkan bahwa fasilitas sekolah memiliki pengaruh yang cukup dalam kinerja sekolah karena fasilitas sekolah juga merupakan salah satu indikator dari kinerja sekolah. Hal ini sesuai dengan penelitian Umiyati (2009) bahwa fasilitas sekolah berpengaruh positif terhadap semangat kerja guru di SLTP se Kecamatan Pringapus Kabupaten Semarang. Hasil uji t penelitian Umiyati (2009) memperoleh  $t$  hitung  $X^2 = 5,641$  diterima pada taraf signifikansi 5%. Artinya semakin lengkap fasilitas sekolah, maka semakin tinggi semangat kerja guru.

### **3.2. Proses Kegiatan Belajar Mengajar (PKBM)**

Guru menyatakan bahwa proses kegiatan belajar mengajar di sekolah mereka cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan guru yang sangat setuju dan setuju tentang proses kegiatan belajar mengajar di sekolah mereka dalam kondisi baik. Tidak ada guru yang tidak setuju bahwa sekolah mereka memiliki proses KBM yang cukupn baik.

Orang tua murid menyatakan bahwa sekolah mereka proses belajar mengajar berlangsung dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan jawaban



pernyataan orang tua murid yang sangat setuju dan setuju tentang proses belajar mengajar sekolah mereka baik. Tidak ada orang tua murid yang tidak setuju bahwa sekolah mereka memiliki proses kegiatan belajar mengajar yang baik. Jadi dapat diartikan bahwa pelaksanaan proses belajar mengajar telah dapat berjalan dengan efektif dengan rincian faktor-faktor sebagai berikut: (1) siswa, (2) guru, (3), kurikulum, (4) sarana dan prasarana, dan (6) lingkungan sekolah. Lingkungan sekolah dibagi ke dalam empat aspek seperti lingkungan fisik, lingkungan sosial, lingkungan personil, dan lingkungan kerja telah berjalan sesuai dengan fungsinya.

### **3.2. Budaya Sekolah**

Guru menyatakan bahwa budaya sekolah mereka cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan guru yang sangat setuju dan setuju tentang budaya sekolah mereka dalam kondisi baik. Tidak ada guru yang tidak setuju bahwa sekolah mereka memiliki budaya sekolah yang baik.

Orang tua murid menyatakan bahwa sekolah mereka cukup memiliki budaya sekolah yang baik untuk berlangsungnya proses belajar di sekolah. Hal ini dibuktikan dengan jawaban pernyataan orang tua murid yang sangat setuju dan setuju tentang budaya sekolah mereka baik. Hanya sedikit orang tua murid yang tidak setuju bahwa sekolah mereka memiliki budaya sekolah yang baik. Hal ini didasarkan pada kepala sekolah yang mampu menciptakan budaya sekolah yang mampu menciptakan kerjasama yang baik dengan semua elemen sekolah dan berhasil mendapatkan dukungan dari personil sekolah.

Hal ini sejalan dengan penelitian Cheng (1993) yang menunjukkan bahwa sekolah dengan budaya organisasi (cita-cita, keyakinan, dan misi) yang kokoh cenderung dipandang lebih efektif dalam hal produktivitas, kemampuan adaptasi dan keluwesan. Demikian juga halnya, kinerja sekolah ditentukan oleh suasana atau iklim lingkungan kerja pada sekolah tersebut.

### **3.2. Manajemen Sekolah**

Guru menyatakan bahwa manajemen sekolah mereka cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan guru yang sangat setuju dan setuju tentang manajemen sekolah terselenggara dengan baik. Tidak ada guru yang tidak setuju bahwa sekolah mereka memiliki manajemen yang baik.

Orang tua murid menyatakan bahwa sekolah mereka cukup memiliki manajemen sekolah yang baik. Hal ini dibuktikan dengan jawaban pernyataan orang tua murid yang sangat setuju dan setuju tentang manajemen sekolah. Hanya sedikit orang tua murid yang tidak setuju bahwa sekolah mereka memiliki manajemen yang baik dalam menyelenggarakan sekolah.

Hasil penelitian Rosenholtz (dalam Dadi Permadi, 1999) menyimpulkan bahwa peranan manajemen menentukan hampir lebih 1/3 dari hasil belajar, bahkan penelitian yang dilakukan terhadap 33 SD di satu kecamatan menghasilkan temuan bahwa faktor kepemimpinan kepala sekolah khususnya atau manajemen sekolah memberi kontribusi berarti bagi peningkatan hasil belajar dan kestabilan perolehan hasil belajar. Dalam

penelitian Dadi Permadi (1999:4) menyimpulkan bahwa pembinaan kepemimpinan mandiri bagi kepala SD yang bertumpu pada pengembangan 10 dimensi kepemimpinan mandiri telah mampu mengubah perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang lebih dinamis dan produktif yang dapat meningkatkan kinerja sekolah terutama dalam mengatasi hambatan proses belajar mengajar melalui pemanfaatan sumber-sumber daya yang tersedia.

### **3.2. Lingkungan Sekolah**

Guru menyatakan bahwa lingkungan sekolah mereka cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan guru yang sangat setuju dan setuju tentang lingkungan sekolah mereka adalah lingkungan yang baik. Tidak ada guru yang tidak setuju bahwa sekolah mereka memiliki lingkungan sekolah yang baik.

Orang tua murid menyatakan bahwa sekolah mereka cukup memiliki lingkungan sekolah yang baik untuk berlangsungnya proses belajar di sekolah. Hal ini dibuktikan dengan jawaban pernyataan orang tua murid yang sangat setuju dan setuju tentang lingkungan sekolah mereka baik. Hanya sedikit orang tua murid yang tidak setuju bahwa sekolah mereka memiliki lingkungan sekolah yang baik.

Hal ini telah dikemukakan oleh Reynolds (1990). Iklim yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik.

Iklim adalah konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi.

Kinerja sekolah masing-masing dapat dijelaskan dalam tabel berikut :

**Tabel 7. Tabel Kinerja Sekolah**

Sekolah	Kinerja sekolah (ortu)		Kinerja sekolah (guru)		Nilai Akreditasi Pemerintah	Biaya Pendidikan	
	skor	Mutu	Skor	Mutu		Uang Pangkal (Rp)	SPP
Sekolah 1 TK-Yakpi	49	Rendah	Rendah	51	B (cukup baik)	1.700.000	175.000
Sekolah 2 TK Mardhiyatullah	74	Tinggi	Tinggi	81	A (amat baik)	1.750.000	175.000
Sekolah 3 TK Permata Al-Husna	43	Rendah	Rendah	52	B (Nilai :76,32)	1.500.000	170.000
Sekolah 4 TK Dahlia	44	Rendah	Rendah	51	B (Nilai 75,25)	1.500000	180.000
Sekolah 5 TK Cutmutiah	83	Tinggi	Tinggi	82	A (amat baik)	2.500.000	250.000
Sekolah 6 TK Negeri Tegal	49	Rendah	Rendah	48	B (cukup baik)	1.500000	150.000
Sekolah 7 Al Azhar KG	98	Tinggi	Tinggi	93	A (amat baik)	18.000.000	500.000

Sekolah 1 adalah sekolah yang memiliki kinerja yang rendah. Hal ini dibuktikan oleh data yang didapatkan dari responden orang tua dan guru yang menyatakan bahwa sekolah ini berkinerja rendah dan diperkuat oleh hasil akreditasi sekolah yang hanya mendapatkan nilai katagori B.

Sekolah 2 dan 7 adalah sekolah yang memiliki kinerja yang tinggi . Hal ini dibuktikan oleh data yang didapatkan dari responden orang tua dan guru yang menyatakan bahwa sekolah ini berkinerja tinggi dan diperkuat oleh hasil akreditasi sekolah yang mendapatkan nilai A.

Sekolah 3 dan 6 adalah sekolah yang memiliki kinerja yang rendah. Hal ini dibuktikan oleh data yang didapatkan dari responden orang tua dan guru yang menyatakan bahwa sekolah ini berkinerja rendah dan diperkuat oleh hasil akreditasi sekolah yang hanya mendapatkan nilai katagori B.

Sekolah 4 adalah sekolah yang memiliki kinerja yang rendah. Hal ini dibuktikan oleh data yang didapatkan dari responden orang tua dan guru yang menyatakan bahwa sekolah ini berkinerja rendah dan diperkuat oleh hasil akreditasi sekolah yang hanya mendapatkan nilai katagori B.

Sekolah 5 adalah sekolah yang memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini dibuktikan oleh data yang didapatkan dari responden orang tua dan guru yang menyatakan bahwa sekolah ini berkinerja tinggi dan diperkuat oleh hasil akreditasi sekolah yang hanya mendapatkan nilai katagori A.

#### **4. Uji Hipotesis Hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi guru, dan kinerja sekolah.**

Analisis hubungan dilakukan berdasarkan gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu otoriter, demokratis, permisif, kharismatik dan paternalistik. Diasumsikan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berbeda akan menyebabkan derajat

motivasi guru yang berbeda, pendapat orang tua yang berbeda, dan kinerja sekolah yang berbeda pula.

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi guru, dan kinerja sekolah adalah sebagai berikut.

**Tabel 8. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru dan Kinerja**

**Sekolah:**

Sekolah	Gaya kepemimpinan (kepala sekolah )	Gaya kepemimpinan (guru)	Motivasi (kepala sekolah)	Motivasi (guru)	Kinerja sekolah (orang tua)	Kinerja sekolah (guru)
Sekolah 1	Otoriter	Otoriter	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah
Sekolah 2	Demokratis	Demokratis	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi
Sekolah 3	Permisif	Permisif	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah
Sekolah 4	Kharismatik	Permisif	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah
Sekolah 5	Paternalistik	Otoriter	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi
Sekolah 6	Permisif	Permisif	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah
Sekolah 7	Demokratis	Demokratis	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi

#### **Sekolah 1.**

Kepala sekolah disekolah 1 menyatakan diri memiliki gaya kepemimpinan otoriter Pada sekolah 1 ini gaya ini kepemimpinan terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya

dari kepala sekolah dan sangat terbatasnya peran guru bahkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Kepala sekolah secara sepihak menentukan peran serta apa, bagaimana, kapan, dan bilamana berbagai tugas harus dikerjakan. Yang menonjol dalam gaya ini adalah pemberian perintah.

Kepala sekolah yang otoriter adalah seseorang yang memerintah dan menghendaki kepatuhan. Ia memerintah berdasarkan kemampuannya untuk memberikan hadiah serta menjatuhkan hukuman. Gaya kepemimpinan otoriter adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan semata-mata diputuskan oleh pimpinan.

Hal ini menyebabkan terjadinya motivasi kerja yang rendah dari guru yang secara langsung berdampak pada kinerja sekolah yang rendah. Hal ini diperkuat oleh hasil data dari orang tua yang secara umum menyatakan bahwa kinerja disekolah mereka rendah.

Hal ini dipertegas dengan ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter menurut Rustandi (1987) adalah sebagai berikut:

- Wewenang mutlak terpusat pada pemimpin;
- Keputusan selalu dibuat oleh pemimpin;
- Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin;

- Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan;
- Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat;
- Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran pertimbangan atau pendapat;
- Tugas-tugas bawahan diberikan secara instruktif;
- Lebih banyak kritik dari pada pujian, menuntut prestasi dan kesetiaan sempurna dari bawahan tanpa syarat, dan cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman.

Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidikan. Ia hanya memberikan instruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta cenderung menggunakan paksaan dan hukuman. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendekatan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan otoriter berkorelasi rendah terhadap peningkatan kinerja sekolah.

#### **Sekolah 2 dan 7.**

Kepala sekolah disekolah ini menyatakan diri sebagai gaya kepemimpinan Demokratis. Kepala sekolah pada sekolah ini selalu berusaha menstimuli bawahannya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini merupakan salah satu ciri dari kepemimpinan demokratis. Yang merupakan gaya kepemimpinan yang paling dianggap baik untuk bidang pendidikan. Walaupun pada prakteknya,



adakalanya dalam hal bertindak dan mengambil keputusan, dapat terjadi keterlambatan sebagai konsistensi keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tetapi dengan kelemahannya, pemimpin demokrasi tetap dipandang sebagai pemimpin yang terbaik karena kelebihan-kelibahannya mengalahkan kekurangannya. Tipe pemimpin demokratis itu perhatiannya pada seluruh elemen sekolah baik itu pada benda atau alat-alat maupun pada siswa-siswanya dan segala keputusan dan tindakan itu akan senantiasa dimusyawarahkan bersama karena pemimpin ini menganut prinsip mufakat yaitu segala sesuatunya akan dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan bersama. Gaya kepemimpinan yang dianggap paling baik terutama untuk kepentingan pendidikan adalah gaya kepemimpinan demokratis (Purwanto, 2002).

Pada akhirnya guru merasakan bahwa kehadiran mereka sangat berarti disekolah dan berdampak pada motivasi yang dimiliki oleh guru menjadi tinggi untuk hadir dan mengajar di sekolah. Dan tentunya akan berdampak secara langsung pada kinerja sekolah yang dianggap tinggi oleh guru dan orang tua. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratik berhasil meningkatkan kinerja sekolah seperti yang telah diuraikan oleh Tiffin dan Me. Cormick (dalam Srimulyo, 1999) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.

- Variabel situasional:
  - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi)
  - b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sutemester (dalam Srimulyo, 1999) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Kemampuan, meliputi :

- Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
- Keterampilan : kecakapan dan kepribadian.

2. Faktor Motivasi

- Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan
- Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistic
- Kondisi fisik : lingkungan kerja.

Dari semua faktor itu akan lebih mudah dicapai apabila kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang berdampak pada kinerja sekolah yang tinggi.

**Sekolah 3 dan 6.**

Kepala sekolah di sekolah ini menyatakan diri sebagai gaya kepemimpinan permisif . Kepala sekolah di sekolah ini biasa membentuk guru untuk bertanggung jawab terhadap kepercayaan kepala sekolah karena dalam gaya ini seorang kepala

sekolah memberikan kebijakan penuh kepada guru. akan tetapi kelemahan gaya permisif ini adalah jika guru yang tidak mempunyai kesadaran akan tanggung jawab dan amanah akan menyalahgunakan kepercayaan ini bahkan dapat mengakibatkan guru menjadi lepas kontrol. Dari data yang diperoleh terlihat bahwa guru disekolah ini masih belum memiliki kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya dan menunjukkan motivasi yang rendah dalam bekerja dan berdampak secara langsung pada kinerja sekolah. Hal ini dipertegas oleh pendapat guru dan orang tua yang menunjukkan bahwa menurut mereka kinerja sekolah masih rendah. Jadi dapat disimpulkan bahwa pendekatan kepala sekolah dengan menggunakan gaya kepemimpinan permisif berdampak negatif pada peningkatan kinerja sekolah.

#### **Sekolah 4.**

Kepala sekolah di sekolah ini menyatakan diri sebagai gaya kepemimpinan Kharismatik. Namun menurut guru-guru, kepala sekolah mereka lebih banyak menerapkan pendekatan dengan gaya kepemimpinan permisif. Hal ini dipertegas oleh Sondang (2002) bahwa gaya kepemimpinan kharismatik dapat dilihat dari ciri-cirinya yaitu :

- (1). Percaya diri yang besar.
- (2). Mempunyai visi
- (3). Kemampuan untuk mengartikulasikan visi
- (4). Keyakinan yang kuat tentang tepatnya visi yang dinyatakan kepada bawahannya.

Kepala sekolah di sekolah ini memang kurang memiliki kepercayaan diri yang besar oleh karenanya ada beberapa guru yang mendominasi sehingga menyebabkan

terjadinya penurunan motivasi kerja guru yang lain. Penurunan motivasi ini tidak akan terjadi kalau seandainya kepala sekolah dengan konsisten menjalankan perannya sebagai pemimpin sekolah dengan memberikan kepercayaan dan pembagian fungsi kerja kepada semua guru dengan baik. Hal ini berdampak pula pada penurunan kinerja sekolah yang dipersepsikan oleh orang tua murid dan guru. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kurang berkorelasi secara positif terhadap peningkatan kinerja sekolah.

#### **Sekolah 5.**

Kepala sekolah di sekolah ini menyatakan diri memiliki gaya kepemimpinan paternalistik. Namun guru melihat kepemimpinan kepala sekolah cenderung otoriter. Jika memperhatikan ciri-ciri kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan paternalistik maka terlihat perbedaan sebagai berikut.

#### *Tipe Paternalistik*

Ciri-ciri yang menonjol adalah sebagai berikut :

- (1). Penonjolan keberadaannya sebagai simbol organisasi.
- (2). Sering menonjolkan sikap “paling mengetahui”.
- (3).Memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang belum dewasa, bahkan seolah-olah mereka masih kanak-kanak.
- (4). Sifat melindungi.
- (5). Sentralisasi pengambilan keputusan.
- (6). Melakukan pengawasan yang ketat.

Sementara itu ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter dikemukakan oleh Sukanto (1987)

menyebutkan ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter sebagai berikut:

1. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
2. Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas.
3. Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

Menurut Handoko dan Reksohadiprodjo (1997), ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter sebagai berikut :

1. Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan.
2. Komunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja.
3. Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamanya terhadap kerja setiap anggota.
4. Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

Gaya kepemimpinan paternalistik cenderung membuat guru memiliki motivasi yang rendah karena merasa segala sesuatunya sudah diketahui oleh kepala sekolah, dan akhirnya berdampak pada kerja guru yang terlihat baik jika ada pengawasannya saja, dan pada akhirnya berdampak pada kinerja sekolah yang menurun. Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik belum cukup untuk meningkatkan kinerja sekolah.

#### **d. Pemetaan antara gaya kepemimpinan dan motivasi guru terhadap kinerja sekolah**

Berdasarkan teori-teori yang menyatakan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru, gaya kepemimpinan terhadap kinerja sekolah,

motivasi guru terhadap kinerja sekolah, maka diasumsikan terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi guru secara bersama-sama terhadap kinerja sekolah. Hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi guru dengan kinerja dinyatakan dalam teori yang dikemukakan oleh Mangku Prawira (2007), pada kerangka konseptual manajemen sumber daya manusia, diperlihatkan bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja suatu lembaga adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik yang dimaksud antara lain usia, pengalaman, pendidikan, kesehatan, motivasi kerja, kepuasan kerja, pengetahuan, sikap, keterampilan, kemampuan, situasi gaji, dan pendapatan. Sedangkan faktor-faktor ekstrinsik yang mempengaruhi mutu SDM adalah kualitas komunikasi, keberhasilan manajemen kepemimpinan, program-program peningkatan motivasi, pelatihan, keamanan dan keselamatan kerja. Menurut Fiedler (1996) kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi yang dihadapinya. Menurut Mc.Clelland dan Atkison dalam Hersey dan Blanchard (1994) mengatakan bahwa kadar motivasi dapat meningkatkan kinerja sampai 50 persen. Dalam hal ini masih diperlukan penelitian-penelitian lain yang memperkaya dan membuktikan kekuatan hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi guru terhadap kinerja sekolah, dengan sampel yang lebih luas, instrumen yang lebih sahih dan terpercaya, serta proses penelitian yang lebih baik.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data dan informasi tanggapan responden ada beberapa hal yang dapat disimpulkan dan selanjutnya untuk diberikan saran-saranebagai berikut :

#### A. KESIMPULAN

Dari keseluruhan perspektif yang diukur diperoleh nilai yang cukup bervariasi dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Perspektif yang sangat menonjol <sup>adalah hal</sup> adalah gaya kepemimpinan yang menonjol di 7 sekolah TK adalah gaya kepemimpinan permisif dan demokratis. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan permisif masih dominan pada sekolah-sekolah TK dan gaya kepemimpinan demokratis yang memang merupakan gaya kepemimpinan yang paling sesuai diterapkan di dalam lingkungan pendidikan. Hal yang menarik lainnya adalah perbedaan persepsi yang terjadi antara guru dan kepala sekolah, misalnya kepala sekolah menganggap bahwa dirinya bergaya kepemimpinan paternalistik, tetapi gurunya mempersepsikan bahwa kepala sekolahnya memiliki gaya kepemimpinan otoriter, karena dalam menerapkan gaya kepemimpinan paternalistik memang menganggap bahwa dirinya “paling mengetahui” sehingga memperlakukan para guru sebagai orang-orang yang belum dewasa, bahkan seolah-olah kepala sekolah menganggap para guru masih kanak-kanak, inilah penyebab terjadinya beda persepsi tersebut. Namun dalam kinerjanya tipe paternalistik tampak tinggi karena sifat melindungi kepala sekolah kepada para

guru dan sentralisasi pengambilan keputusan yang diiringi dengan melakukan pengawasan yang ketat.

Dari analisis faktor motivasi kerja ternyata diperoleh hasil bahwa faktor yang menonjol dari beberapa indikator variabel motivasi guru adalah: ketekunan, keuletan, minat, dan kemandirian guru. Indikator ketekunan, keuletan, minat dan kemandirian guru menunjukkan skor yang sangat baik, dan masih perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja sekolah yang baik.

Dari analisis gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kinerja sekolah, maka dapat dipetakan sebagai berikut: untuk sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan otoriter, dan motivasi guru dan kepala sekolah rendah akan menyebabkan kinerja sekolah juga rendah, untuk sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi guru dan kepala sekolah tinggi akan menyebabkan kinerja sekolah juga tinggi, untuk sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang permisif dengan motivasi rendah, akan berdampak pada kinerja yang rendah, Sedangkan untuk sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan paternalistik dengan motivasi yang tinggi akan menyebabkan kinerja sekolah tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan dari pemetaan di atas dapat dinyatakan bahwa: sekolah Taman Kanak-kanak yang memiliki motivasi guru yang tinggi maka akan tinggi pula kinerja sekolahnya, dan gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk diterapkan di sekolah Taman Kanak-kanak adalah gaya kepemimpinan demokratis dan paternalistik.



## B. SARAN-SARAN

Meskipun hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif namun untuk masa yang akan datang perlu ditingkatkan lagi utamanya indikator yang mendapatkan nilai sangat setuju, selanjutnya berikut ini peneliti akan memberikan beberapa saran dalam rangka perbaikan kinerja sekolah di TK sebagai berikut:

1. Perlu adanya kesamaan persepsi antara guru dan kepala sekolah dalam menjalankan tugas masing-masing sehingga akan lebih bersinergi terhadap kemajuan kinerja sekolah.
2. Kepala sekolah hendaknya melakukan pendekatan personal kepada guru sehubungan dengan pelaksanaan gaya kepemimpinan, sehingga guru lebih bebas mengemukakan permasalahan yang dihadapi, baik permasalahan kegiatan belajar mengajar maupun permasalahan pribadi.
3. Meskipun hasil penelitian ini memperoleh hasil yang diharapkan walaupun dalam taraf signifikansi yang rendah karena terbatasnya sampel penelitian dan instrumen penelitian untuk masa yang akan datang perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan perspektif utama masing-masing gaya kepemimpinan dengan sampel yang lebih banyak dan instrumen yang lebih tajam.
4. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data empirik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sekolah, dan mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan motivasi guru dalam meningkatkan kinerja sekolah. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat

dijadikan sebagai bahan masukan bagi kepala sekolah untuk mengadopsi gaya kepemimpinan demokratis dalam memimpin sekolah yang bercirikan mengembangkan suasana dialogis dan menempatkan musyawarah sebagai pilar menyelesaikan masalah, memberi guru peran dan tanggungjawab yang sama, sehingga dapat meningkatkan kinerja sekolah dan juga sebagai bahan masukan bagi para guru agar memotivasi diri untuk ikut berpartisipasi dalam rangka meningkatkan kinerja sekolahnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhir, A. Yaumil (1980), Psikologi Perkembangan Anak Pra Sekolah usia 2-5 Tahun. Makalah untuk Yayasan Kesejahteraan anak, 2 Desember 1980
- Ametembun, N.A.,(1985) Kerelevansian Gaya-gaya Mengajar dan Belajar (Suatu Tinjauan Analitik), Bandung,
- As'ad, Moh (1995), Seri Ilmu Sumber Daya Manusia-Psikologi Industri Edisi Keempat, Jogjakarta : Liberty
- Darajat, Zakiah. Dkk., (1992) *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta,
- Departemen Pendidikan Nasional. *Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional*. No. 20 Tahun 2003.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (1988), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Perum Balai Pustaka
- Djamarah, Bahri Syaifu , (2000) *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta : Rineka Cipta
- Djamarah, Bahri Syaiful , (1997) *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rineka Cipta
- Goleman, Daniel (2006) *Emotional Intellegence*, Bantam Book
- Hurlock, Elizabeth B. (1978), *Child Development*, sixth ed.Tokyo. Mc Graw Hill Kogakusha Ltd
- Hurlock, Elizabeth B. (1980) . *Developmental Psychology A Life Span Approach*. New Delhi. Mc.Graw Hill.
- Nurkolis, (2003) *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta : Grasindo
- Nawawi H, (1986) *Administrasi Pendidikan*, CV. Jakarta : Mas Agung

- Nasution, S. (2000) *Didaktik Asas-Asas Mengajar*, Bandung: Remaja Rosda Karya, cetakan 2:
- Piaget, Jean (2004) *The Psychology of Intelligence* Routledge Classics
- Pikunas, Justin (1976), *Human Development an Emergent science*, Japan. Mc. Graw Hill Kogakusha
- Poerwadarminta W.J.S. (1992) *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Purwanto, N. (1998). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Prof. Dr. Nasution, S. (2000) *Didaktik Asas-Asas Mengajar*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- P.Siagian Sondang, (2003) *Teori & Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Roestiyah, (1989) *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*, Bina Aksara, Jakarta
- Slameto, (1991) *Proses Belajar Mengajar dalam SKS*, Jakarta : Bumi aksara
- Sumidjo, W. (1999) *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Stoner, J A.F. (1982), *Management*, second edition, Engelwood, N.J.: Prentice Hall, Inc,
- Stoner, Jamer A.F (1978), *Manajemen*,: Jakarta : CV. Intermedia
- Usman U. Moch, (1995) *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : Remaja Rosda Karya
- Herlina, Vera VIBIZ management .com *Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan* , Vera Herlina, 23 Juli 2007

## BIODATA

NAMA : SITI FATIMAH  
 TEMPAT, TANGGAL LAHIR : PONOROGO, 27 DESEMBER 1951  
 AGAMA : ISLAM  
 STATUS DALAM KELUARGA : ISTRI DARI (ALMARHUM) H.M. BASRI  
 THOHANI  
 IBU DARI 4 ORANG ANAK LAKI-LAKI  
 EYANG DARI 5 ORANG CUCU PEREMPUAN

### **RIWAYAT PENDIDIKAN**

1982 : LULUS S1 FAKULTAS HUKUM  
 1989 : LULUS S1 FAKULTAS PENDIDIKAN  
 2012 : LULUS S2 MAGISTER MANAJEMEN

### **RIWAYAT ORGANISASI**

1972-1975 : BENDAHARA PIMPINAN PUSAT IKATAN PELAJAR MUHAMMADIYAH  
 2005-2010 : KETUA IKATAN GURU TK ISLAM JAKARTA PUSAT  
 2006-2016 : KETUA UMUM PIMPINAN PUSAT BADAN PEMBINA TK ISLAM (PP BPTKI)  
 2008-2013 : WAKETUM BADAN KOORDINASI MAJELIS TA'LIM MASJID DEWAN MASJID INDONESIA (PP BKMM-DMI)

### **RIWAYAT PENGEMBANGAN PROFESI (PEKERJAAN)**

1972-1990 : GURU TK ISLAM ISTIQLAL - CUT MUTIAH  
 1991-2005 : KA TK ISLAM CUT MUTIAH  
 1985-2010 : KETUA PROGRAM PENDIDIKAN GURU TAMAN KANAK-KANAK ISLAM  
 2000-SAAAT INI: DOSEN UMJ  
 2005-SAAAT INI: KONSULTAN BEBERAPA TK ISLAM DI JABODETABEK



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
REPUBLIK INDONESIA

BADAN AKREDITASI SEKOLAH NASIONAL

Sertifikat Akreditasi Sekolah

TAMAN KANAK-KANAK

Berdasarkan Keputusan Sidang Badan Akreditasi Sekolah Nomor: 08/DIKDAS/XII/2005

pada tanggal 28 Desember 2005 Ketua Badan Akreditasi Sekolah Pendidikan Dasar

Provinsi DKI Jakarta

menetapkan bahwa:

TK Islam Ya KPI

NSS/NIS

0000 90

Alamat Sekolah

Jl. Menteng Raya No: 58

Menteng  
Jakarta Pusat

memperoleh akreditasi dengan peringkat

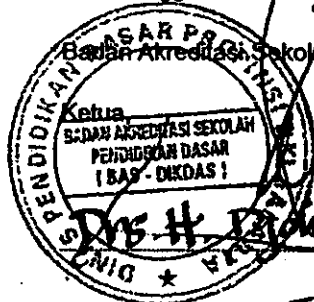
B (Cukup Baik)

Sertifikat Akreditasi Sekolah ini berlaku untuk jangka waktu 4 (empat) tahun, terhitung sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta

Pada tanggal 28 Desember 2005

Badan Akreditasi Sekolah DIKAS Prov. DKI Jakarta

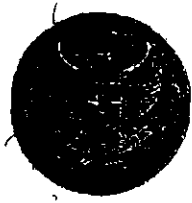


Ketua  
BADAN AKREDITASI SEKOLAH  
PENDIDIKAN DASAR  
(BAD - DIKAS)

H. Dago Rawoto

COPY

COPY



**BADAN AKREDITASI NASIONAL SEKOLAH / MADRASAH  
(BAN-S/M)**

**Sertifikat Akreditasi**

**TAMAN KANAK-KANAK / RAUDHATUL ATHFAL**

Badan Akreditasi Nasional Sekolah / Madrasah (BAN-S/M) menetapkan  
bahwa:

**TK ISLAM MARDIYATULLAH**

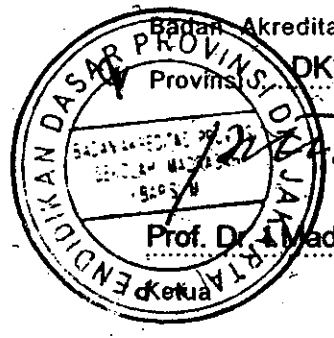
NSS/NIS/NSM : 600403000120  
Alamat : Jl. Kampung Rawa Selatan VII/  
Johar Baru, Jakarta Pusat

memperoleh akreditasi dengan peringkat **A (Amat Baik)**  
Sertifikat Akreditasi Sekolah / Madrasah ini berlaku sampai dengan  
tahun ajaran **2013**, terhitung sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di **Jakarta**  
Pada tanggal **18 Juli 2008**

a.n. Ketua BAN-SM

Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/Madrasah  
Provinsi **DKI Jakarta**  
  
**Prof. Dr. Made Putrawan**  
Ketua





**DINAS PENDIDIKAN DASAR  
PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA**

**SERTIFIKAT AKREDITASI**

**KUALIFIKASI B**  
( Dengan Nilai : **76,32** )

Berdasarkan keputusan Tim Penilai Akreditasi Sekolah Dinas Pendidikan Dasar Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 923.1 Tahun 2002 Tanggal 24 Desember 2002 diberikan kepada :

Nama Sekolah :

**TKN. Tegal**

NDS :

**Jln. Tegal No. 10**

Alamat :

**Menteng**

Kelurahan :

**Menteng**

Kecamatan :

**Jakarta Pusat**

Kotamadya :

Penyelenggara Sekolah/Yayasan :

~

Jenjang kualifikasi akreditasi ini berlaku untuk jangka waktu 4 (empat) tahun terhitung sejak awal tahun pelajaran 2002/2003 sampai dengan 2005/2006 dengan ketentuan akreditasi ini sewaktu - waktu dapat ditinjau kembali apabila terjadi perubahan baik peningkatan maupun penurunan pengelolaan dan mutu pendidikan sekolah yang bersangkutan berdasarkan hasil penilaian Tim Akreditasi Dinas Pendidikan Dasar Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

Jakarta, 30 Desember 2002

**KEPALA DINAS PENDIDIKAN DASAR  
PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA**

**Ir. H. GITO UTOMO PURNOMO, MM**  
**NIP 470036427**





**DINAS PENDIDIKAN DASAR  
PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA**

**SERTIFIKAT AKREDITASI**

**KUALIFIKASI B**  
( Dengan Nilai : **75,25** )

Berdasarkan keputusan Tim Penilai Akreditasi Sekolah Dinas Pendidikan Dasar Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor Tahun 2002 Tanggal 24 Desember 2002 diberikan kepada :

Nama Sekolah	<b>TK ISLAM DAHLIA</b>
NDS	
Alamat	<b>Jln. Yos Sudarso II/15</b>
Kelurahan	
Kecamatan	<b>Tanjung Priok</b>
Kotamadya	<b>Jakarta Utara</b>
Penyelenggara Sekolah/Yayasan	

Jenjang kualifikasi akreditasi ini berlaku untuk jangka waktu 4 (empat) tahun terhitung sejak awal tahun pelajaran 2002/2003 sampai dengan 2005/2006 dengan ketentuan akreditasi ini sewaktu-waktu dapat ditinjau kembali apabila terjadi perubahan baik peningkatan maupun penurunan pengelolaan dan mutu pendidikan sekolah yang bersangkutan berdasarkan hasil penilaian Tim Akreditasi Dinas Pendidikan Dasar Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

Jakarta, 24 Desember 2003

**KEPALA DINAS PENDIDIKAN DASAR  
PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA**

**Ir. H. GIBO UTOMO PURNOMO, MM**  
NIP 470036427



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
REPUBLIK INDONESIA

BADAN AKREDITASI SEKOLAH NASIONAL

Sertifikat Akreditasi Sekolah

TAMAN KANAK-KANAK

Berdasarkan Keputusan Sidang Badan Akreditasi Sekolah Nomor: 08/DIKDAS/XII/2005  
pada tanggal 28 Desember 2005 Ketua Badan Akreditasi Sekolah Pendidikan Dasar  
Provinsi DKI Jakarta menetapkan bahwa:

TK Islam Cut Mutia

NSS/NIS

000090

Alamat Sekolah

Jl. Taman Cut Mutia No: 1  
Menteng  
Jakarta Pusat

memperoleh akreditasi dengan peringkat A (Amat Baik)

Sertifikat Akreditasi Sekolah ini berlaku untuk jangka waktu 4 (empat) tahun, terhitung sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta

Pada tanggal 28 Desember 2005

Badan Akreditasi Sekolah  
DIKDAS Prov. DKI Jakarta  
Ketua  
BADAN AKREDITASI SEKOLAH  
PENDIDIKAN DASAR  
(BAS - DIKDas)  
Drs. H. H. R. Rawoto

COPY

Dk. 002359

COPY



# PERMATA AL HUSNA

MASJID RAYA AL HUSNA - JL. ENGGANO - TG. PRIOK JAKARTA - UTARA  
TELP. : 492157 - 491941 - 4353341

## SURAT KETERANGAN

Kepala TK Islam Permata Al-Husna memberikan keterangan bahwa :

Nama : Siti Fatimah  
NIM : 014707601  
Mahasiswi : Universitas Terbuka

Telah mengadakan penelitian Tesis S-2 UT di sekolah kami dengan judul  
Tesis :  
" Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Guru Terhadap  
Peningkatan Kinerja Sekolah Taman Kanak-Kanak "

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 24 Desember 2009



*Mulyaningsih*  
**Hj. Mulyaningsih**  
Kepala TK



BADAN AKREDITASI NASIONAL SEKOLAH / MADRASAH  
(BAN-S/M)

Sertifikat Akreditasi

TAMAN KANAK-KANAK / RAUDHATUL ATHFAL

Badan Akreditasi Nasional Sekolah / Madrasah (BAN-S/M) menetapkan  
bahwa:

**TK ISLAM AL-AZHAR KELAPA GADING**

NSS/NIS/NSM

600702000125

Alamat

Jl. Kelapa Sawit Raya No.1

Kelapa Gading, Jakarta Utara

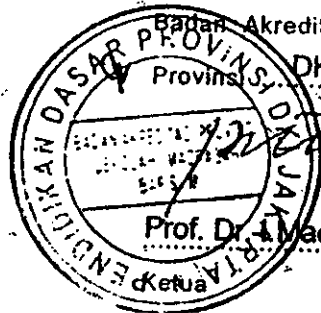
**A (Amat Baik)**

memperoleh akreditasi dengan peringkat .....  
Sertifikat Akreditasi Sekolah / Madrasah ini berlaku sampai dengan  
tahun ajaran ..... 2013 ..... terhitung sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di ..... Jakarta

Pada tanggal ..... 30 Desember 2009

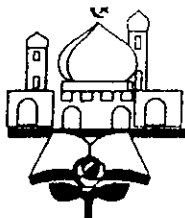
a.n. Ketua BAN-SM



Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/Madrasah  
Provinsi DKI Jakarta

Prof. Dr. Made Putrawan

Ketua



# TAMAN KANAK-KANAK ISLAM

13/41002.pdf

## “YAKPII”

Jl. Menteng Raya 58 Jakarta Pusat 10340 Tel. 3926813

### SURAT KETERANGAN

Kepala Taman Kanak-Kanak Islam YAKPII memberikan keterangan bahwa:

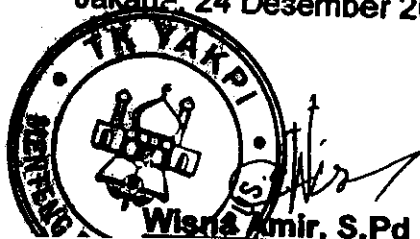
Nama : Siti Fatimah  
NIM : 014707601  
Mahasiswi : Universitas Terbuka

Telah mengadakan penelitian di TK kami dengan judul Tesis :

“ Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Guru Terhadap Peningkatan Kinerja Sekolah Taman Kanak-Kanak ”

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 24 Desember 2009





**YAYASAN HARLI**  
**Taman Kanak-Kanak Islam**  
**MARDIYATULLAH**

Jln. Kampung Rawa Selatan VII/1 Jakarta 10550 Telp. (021) 42870663

**SURAT KETERANGAN**

Yang bertandatangan di bawah ini kepala TK Islam Mardiyatullah menerangkan

bahwa :

Nama : Siti Fatimah  
 NIM : 014707601  
 Mahasiswi : Universitas Terbuka

Telah mengadakan riset di TK kami dengan judul penelitian : **‘ Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Guru Terhadap Peningkatan Kinerja Sekolah Taman Kanak-Kanak ‘.**

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 24 Desember 2009

Kepala TK Mardhiyatullah

**Lilis Yulistiani**



PEMERINTAH DAERAH KHUSUS IBU KOTA JAKARTA  
**TAMAN KANAK-KANAK NEGERI**

JL. TEGAL NO. 10 KECAMATAN MENTENG JAKARTA PUSAT  
 TELP/FAX : (021) 31935405

### SURAT KETERANGAN

Yang bertandatangan di bawah ini kepala TK Negeri Jl. Tegal menerangkan bahwa :

Nama : Siti Fatimah  
 NIM : 014707601  
 Mahasiswi : Universitas Terbuka

Telah mengadakan penelitian Tesis S-2 di TK kami dengan judul Tesis :

**" Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Guru Terhadap Peningkatan Kinerja Sekolah Taman Kanak-Kanak "**

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 24 Desember 2009

Kepala TK Negeri Jl. Tegal,



**Siti Nurani, S.Pd**



# TAMAN KANAK - KANAK "TK DAHLIA"

Jl. Yos Sudarso II/15 Tanjung Priok - Jakarta Utara Telp. 021 - 4371446

## SURAT KETERANGAN

Yang bertandatangan di bawah ini kepala TK Dahlia menerangkan bahwa :

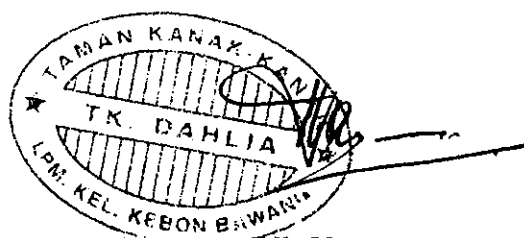
Nama : Siti Fatimah  
NIM : 014707601  
Mahasiswi : Universitas Terbuka

Telah mengadakan penelitian Tesis S-2 UT di TK kami dengan judul Tesis :

**" Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Guru Terhadap Peningkatan Kinerja Sekolah Taman Kanak-Kanak "**

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 24 Desember 2009







# TAMAN KANAK-KANAK ISLAM

# CUT MUTIAH

## YAYASAN PENDIDIKAN CUT MUTIAH

---

Jl. Taman Cut Mutiah No. 1 Menteng, Jakarta Pusat 10340 Telp. (021) 31926876

---

### SURAT KETERANGAN

Kepala TK Islam Cut Mutiah memberikan keterangan bahwa :

Nama : Siti Fatimah  
NIM : 014707601  
Mahasiswi : Universitas Terbuka

Telah mengadakan penelitian Tesis S-2 UT di sekolah kami dengan judul

Tesis :

“ Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Guru Terhadap Peningkatan Kinerja Sekolah Taman Kanak-kanak”.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya.



Jakarta, 26 Desember 2009

*[Signature]*  
Hj. Hidana, Syamsul Hadi

Kord. Pelaksana



TAMAN KANAK - KANAK ISLAM  
**PERMATA AL HUSNA**

13/41002.pdf

MASJID RAYA AL HUSNA - JL. ENGGANO - TG. PRIOK JAKARTA - UTARA  
TELP. : 492157 - 491941 - 4353341

Kepala TK Islam Permata Al-Husna memberikan keterangan bahwa :

Nama : Siti Fatimah  
NIM : 014707601  
Mahasiswi : Universitas Terbuka

Telah mengadakan penelitian Tesis S-2 UT di sekolah kami dengan judul

Tesis :

" Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Guru Terhadap Peningkatan Kinerja Sekolah Taman Kanak-Kanak "

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 24 Desember 2009



*Mulyaningsih*  
**Mi. Mulyaningsih**  
Kepala TK

## SURAT KETERANGAN

Kepala TK Islam Al-Azhar Kelapa Gading memberikan keterangan bahwa :

Nama : Siti Fatimah  
NIM : 014707601  
Mahasiswi : Universitas Terbuka

Telah mengadakan penelitian Tesis S-2 UT di sekolah kami dengan judul  
Tesis : " Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Guru Terhadap  
Peningkatan Kinerja Sekolah Taman Kanak-Kanak "

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 24 Desember 2009



**Siti Ardiyanti S Pd**

# INSTRUMEN GURU

UNIVERSITAS TERBUKA

**Kepada Yth : Bapak/Ibu Guru TK  
Taman Kanak-Kanak.....  
Di**

**Jakarta**

Dengan hormat saya sampaikan bahwa dalam rangka pengumpulan data dan informasi untuk tesis yang saya buat dengan judul : **Hubungan Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Guru Terhadap Peningkatan Kinerja Sekolah Di Taman Kanak-Kanak**, Saya bermaksud mengadakan penelitian di beberapa Taman Kanak-Kanak yang berada di Jakarta Utara/Pusat. Sehubungan dengan hal tersebut di atas saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi angket / kuesioner ini sesuai dengan pertanyaan yang tertuang di dalamnya.

Perlu saya tekankan bahwa ini bukanlah tes, sehingga tidak ada pendapat benar atau salah. Untuk mendapatkan hasil yang cukup akurat sehingga dapat berguna, besar harapan saya agar Anda bersedia mengisi kuesioner ini dengan sungguh-sungguh dan dengan sejujur-jujurnya.

Adapun cara memberikan respon yang diinginkan adalah dengan memberikan checklist pada jawaban yang Anda anggap paling sesuai.

- SS        bila menurut Anda Sangat Setuju
- S         bila menurut Anda Setuju
- TS        bila menurut Anda Tidak Setuju
- STS      bila menurut Anda Sangat Tida Setuju

Demikianlah kuesioner ini saya sampaikan, Segala Informasi bersifat rahasia, di jamin keamanannya, tidak akan disampaikan kepada yang bersangkutan, selain untuk kepentingan ilmiah. Atas kesediaan Bapak/Ibu guru dalam berpartisipasi dalam penelitian ini saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

**Siti Fatimah, AM**

<b>Nama Guru</b>	: .....
<b>Asal Sekolah</b>	: .....

### PETUNJUK PENGISIAN INSTRUMEN

**Penjelasan** : Penelitian ini dimaksudkan hanya untuk kepentingan ilmiah. Segala informasi bersifat rahasia, tidak akan disampaikan kepada pihak lain, Oleh karena itu, kami memohon bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan sejujurnya sesuai kondisi yang sebenarnya dan penuh rasa tanggung jawab.

**Petunjuk Pengisian** : Bubuhkan tanda ceklis (√) pada kolom yang tersedia dan merupakan alternatif jawaban yang paling sesuai dengan kondisi dan persepsi saudara.

Alternatif jawaban ada empat kemungkinan, yaitu:

SS = Sangat Setuju (4)

TS = Tidak Setuju (2)

S = Setuju (3)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

No	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
	<b>I. GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH</b>				
1.	Menurut saya, kepala sekolah mengadakan rapat rutin pembinaan dewan guru minimal satu bulan sekali.				
2.	Menurut saya, kepala sekolah jarang memeriksa absensi kehadiran guru dan mencari informasi guru yang tidak hadir.				
3.	Saya merasa harus memanggil dan menegur guru yang sering terlambat, tidak masuk, dan melalaikan tugas.				
4.	Menurut saya, kepala sekolah selalu mengingatkan dan mengarahkan, agar guru membuat persiapan terlebih dahulu sebelum melakukan PBM				
5.	Menurut saya, gaya kharismatis, demokratis, dan administratif selalu mewarnai kepemimpinan saya.				
6.	Saya merasa, dalam melaksanakan anggaran dan program sekolah, kepala sekolah tidak melibatkan komite sekolah dan dewan guru.				

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
7.	Setiap akhir tahun pelajaran, kepala sekolah melakukan evaluasi program tanpa melibatkan guru dan komite sekolah.				
8.	Menurut saya, Kepala sekolah menentukan wakil kepala sekolah untuk dapat menggantikan tugasnya sewaktu-waktu bila tidak ada di sekolah.				
9.	Menurut saya, Kepala sekolah bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada guru.				
10.	Saya merasa, saya memberikan petunjuk pelaksanaan kegiatan pembelajaran kepada guruguru sebelum kegiatan pembelajaran di kelas dimulai.				
11.	Saya merasa, saya memberikan pengawasan yang ketat kepada semua guru dalam melaksanakan tugas mengajar.				
12.	Saya merasa, saya memberikan hak sepenuhnya kepada guru untuk meningkatkan kompetensinya dalam proses pembelajaran.				
13.	Saya merasa, saya memberikan wewenang sepenuhnya kepada guru mata pelajaran untuk mengembangkan pengetahuan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.				
14.	Saya merasa, saya memberikan bimbingan kepada guru yang mengalami kesulitan mengajar.				
15.	Saya merasa, saya mendiskusikan hasil kunjungan kelas pada guru yang bersangkutan atau teman guru lainnya				
16.	Saya merasa, saya selalu menanyakan keinginan-keinginan guru dalam berpakaian seragam				
<b>II. MOTIVASI GURU</b>					
1.	Saya hadir mengajar di sekolah sebelum bel masuk berbunyi				
2.	Jika Malas, maka saya tidak masuk mengajar				
3.	Saya merasa rugi, jika tidak masuk mengajar di sekolah				
4.	Jika kepala sekolah sudah lebih dulu berada dikelas, maka saya cenderung memilih tidak mengajar.				
5.	Saya melakukan persiapan mengajar di rumah sebelum saya mengajar di sekolah				
6.	Saya tidak akan mengajar materi yang tidak saya sukai.				

NO	PERNYATAAN	SS	S	T	STS
7.	Jika sudah sampai dirumah, saya malas membuat persiapan mengajar.				
8.	Saya merasa perlu untuk menambah persiapan saya di rumah.				
9.	Saya suka mengulur-ulur waktu mengajar di sekolah.				
10.	Saya merasa tertantang untuk mengajar materi yang sulit				
11.	Saya melakukan persiapan mengajar sampai larut malam untuk menyelesaikannya.				
12.	Saya mengajak teman untuk berdiskusi jika menemukan kesulitan dalam melaksanakan tugas mengajar.				
13.	Saya menyimak penjelasan kepala sekolah dari awal sampai akhir.				
14.	Saya mengerjakan pekerjaan lain pada saat kepala sekolah memberi pengarahan kerja				
15.	Saya bersemangat memperhatikan anak didik yang bertanya pada saat mengajar.				
16.	Saya kurang bersemangat mengajar, jika jika materi yang saya sampaikan tidak dimengerti murid				
17.	Mencapai kinerja terbaik dalam mengajar adalah keinginan saya				
18.	Saya ingin kinerja yang lebih baik lagi dari sebelumnya				
19.	Melihat kemampuan, saya tidak ingin kinerja saya baik dalam mengajar.				
20.	Saya puas bila kinerja saya lebih baik dalam mengajar				
21.	Saya menerima sebarang hasil penilaian kinerja pekerjaan saya				
22.	Saya mengisi jam pelajaran kosong dengan mengajar materi yang belum saya ajarkan.				
23.	Saya tidak perlu mengisi jam tambahan diluar jam belajar sekolah.				
24.	Sebelum proses pembelajaran kadang-kadang saya membuat satpel kadang-kadang tidak tergantung kondisi.				
25.	Dalam menyampaikan materi saya tidak mengacu pada TIK, karena itu membingungkan saya.				
26.	Dalam proses pengajaran di dalam kelas saya perlu menggunakan bermacam-macam metode untuk menimbulkan motivasi belajar siswa.				



NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
11.	Menurut saya, prestasi belajar di TK ini sangat mengembirakan.				
12.	Menurut saya, sekolah TK ini memiliki iklim budaya kekeluargaan yang baik.				
13.	Menurut saya, pembiayaan pendidikan di sekolah TK ini dapat terjangkau.				
14.	Menurut saya, layanan terhadap siswa memuaskan.				
15.	Saya dapat merasakan hasil proses pembelajaran di sekolah TK ini sangat bermutu.				
16.	Menurut saya, tenaga pengajaran /guru di TK ini sangat profesional.				
17.	Saya memandang visi dan misi sekolah TK ini sangat ideal.				
18.	Menurut saya, guru dan karyawan TK ini selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.				
19.	Menurut saya, sekolah TK ini menjaga mutu sekolah dan mutu murid-muridnya.				
20.	Menurut saya, kegiatan program ekstrakurikuler untuk anak sangat baik dan berkualitas.				
21.	Saya berpendapat, sekolah TK ini memiliki mitra kerja yang bagus.				
22.	Menurut saya, sarana fasilitas bermain anak cukup memuaskan.				
23.	Menurut saya, sekolah TK ini memiliki program kegiatan sekolah yang baik.				
24.	Menurut saya, sekolah TK ini aktif dalam mengikuti kegiatan organisasi ke TK-an.				

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
27.	Saya tidak pernah melihat buku pelajaran ketika menjelaskan materi.				
28.	Agar proses pembelajaran dan pengajaran berjalan dengan efektif dalam menyampaikan materi, saya selalu mengacu pada TIK.				
29.	Setiap selesai pembelajaran saya mengadakan evaluasi atau tes formatif.				
30.	Saya selalu memberikan tugas PR kepada siswa, agar prestasinya baik.				
31.	Saya yakin perencanaan yang saya buat dapat mencapai tujuan pembelajaran.				
32.	Ketika menjelaskan materi pelajaran, saya selalu melihat buku yang berkaitan dengan materi yang saya ajarkan.				
33.	Memberikan pengarahan kepada siswa tentang penggunaan waktu belajar yang baik, bagi saya itu sangat merepotkan.				
34.	Saya memberikan pengarahan kepada siswa tentang penggunaan waktu belajar yang baik.				
35.	Sebelum memulai pelajaran saya tidak pernah mengadakan pre tes kepada siswa.				
36.	Sebelum mengajar saya selalu membuat satpel, agar proses pembelajaran berjalan dengan baik.				
<b>III. KINERJA SEKOLAH</b>					
1.	Menurut saya, sekolah TK ini bermutu dalam proses pembelajarannya.				
2.	Menurut saya, sekolah TK ini memiliki prestasi yang dapat dibanggakan.				
3.	Saya memandang sekolah TK ini diminati oleh masyarakat.				
4.	Menurut saya, lingkungan sekolah TK ini aman dari berbagai ancaman.				
5.	Menurut saya, sekolah TK ini memiliki keunggulan yang dapat dibanggakan.				
6.	Menurut saya, lingkungan sekolah TK ini menyenangkan untuk anak.				
7.	Menurut saya, fasilitasnya di sekolah TK ini sangat lengkap.				
8.	Menurut saya, Kepala sekolah, Guru, Staf TU mempunyai harapan yang tinggi untuk berprestasi.				
9.	Menurut Saya, partisipasi orang tua wajib dalam mendukung program kegiatan TK sangat tinggi.				
10.	Menurut saya, Kepala Sekolah di TK ini sangat memegang peranan yang penting dalam menjalankan kegiatan sekolah.				