

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR NEGERI TERSERTIFIKASI
DI UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS (UPTD) PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN KECAMATAN LEMBAR LOMBOK BARAT**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi
Publik**

Disusun Oleh

Erni Rohanah

NIM : 016759977

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

MATARAM

2013

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Tersertifikasi Di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar Lombok Barat 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

Mataram, 17 Juni 2013

Yang Menyatakan



(Erni Rohanah)

Nim : 016759977

ABSTRAK

Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Tersertifikasi di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar Lombok Barat

Erni Rohanah

UPBJJ UT Mataram

erni.rohanah11@gmail.com

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Tersertifikasi.

Tujuan dari penelitian ini menganalisis secara parsial dan simultan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah (Direktif, Suportif, Partisipatif dan *Goal Oriented*) terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri tersertifikasi di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar. Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif yang dirancang untuk mendapatkan informasi tentang pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Populasi penelitian ini adalah guru dan kepala sekolah di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar. Responden sebanyak 66 orang dengan menggunakan teknik sensus yaitu semua guru PNS Sekolah Dasar Negeri yang tersertifikasi sejak tahun 2006-2012. Data dikumpulkan melalui daftar pertanyaan untuk menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah dan dokumentasi untuk melihat kinerja guru tersertifikasi. Analisa data dilakukan melalui uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini diperoleh gambaran bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan Direktif berpengaruh sebesar 56,5%, variabel gaya kepemimpinan Suportif berpengaruh sebesar 26,4%, variabel gaya kepemimpinan Partisipatif berpengaruh sebesar 30,7%, dan variabel gaya kepemimpinan *Goal Oriented* berpengaruh sebesar 37,1% terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri tersertifikasi. Secara simultan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan sebesar 0,258. Artinya kinerja guru tersertifikasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar 25,8% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model. Variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah mempunyai arah koefisien positif terhadap kinerja guru. Artinya jika gaya kepemimpinan kepala sekolah ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja guru, begitupula sebaliknya jika gaya kepemimpinan kepala sekolah diturunkan maka akan menurunkan kinerja guru. Kesimpulan yang dapat di ambil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri tersertifikasi di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar.

ABSTRACT

An Analysis of The Influence of Principal Leadership Style on the Certified State School Teacher Performance in Technical Implementation Unit (*UPTD*) Education and Culture of Lembar district West Lombok

Erni Rohanah

UPBJJ UT Mataram

erni.rohanah11@gmail.com

Keywords: Principal Leadership Style, Certified state Elementary School Teacher Performance.

The purpose of this research is to analyze partial and total influence of principal leadership styles (directive, Supportive, Participatory and Goal Oriented) on the performance of certified state elementary school teachers in Technical Implementation Unit (UPTD) Education and Culture of Lembar District. The design used in the research is associative research designed to gain information about the influence of the independent variable on the dependent variable. The population are all teachers and principals in the Technical Implementation Unit (*UPTD*) Education and Culture Lembar District. The Respondents are 66 people by using the census of certified elementary school teachers since the year 2006 to 2012. Data were collected through a questionnaire to analyze the leadership style of the principals and the documentation to see the performance of certified teachers. Data analysis was done through the classical assumption test, regression analysis, and hypothesis testing. The results of this research indicated that in partial directive leadership style influence the performance of certified teachers 56.5%, Supportive leadership style variable effect of 26.4%, participative leadership style variable effect of 30.7%, and variable Goal Oriented influential leadership style by 37,1% of the performance of certified elementary school teachers. Variables totally influence the principal leadership style significantly by 0.258. It means that a certified teacher performance is affected by the leadership style of the principal and the remaining 25.8% is influenced by other variables outside the model. Variable principal leadership style has a positive coefficient direction on teacher performance. It means that if the principal's leadership style increases it will increase the performance of teachers, and vice versa, if the principal's leadership style reveals it will degrade the performance of teachers. The conclusion that can be taken from this research is the leadership style of the principal partial and total significantly effect on the certified state elementary school teacher performance in Technical Implementation Unit (*UPTD*) Education and Culture of Lembar District

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Tersertifikasi Di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar Lombok Barat

Penyusun TAPM : Erni Rohanah

Nim : 016759977

Program Studi : Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Minggu, 7 Juli 2013

Menyetujui :

Pembimbing I,

Dr. Soejan Aripin, M.Si

Nip.19660619 199203 1 002

Pembimbing II

Dr. Endar Pituringsih, SE.,M.Si Ak

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/

Program Magister Administrasi publik

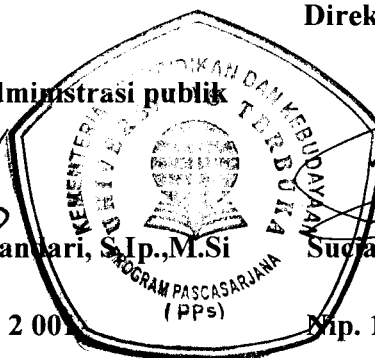
Florentina Ratih Wulanari, S.Ip.,M.Si

Nip. 19710609 199802 2 001

Direktur Program Pascasarjana

Sucjati, M.Sc., Ph.D

Nip. 19520213 198503 2 002



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
PENGESAHAN

Nama : Erni Rohanah
 Nim : 016759977
 Program Studi : Administrasi Publik
 Judul Tesis : **Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Tersertifikasi Di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar Lombok Barat**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu, 7 Juli 2013

Waktu : Pukul 13.30-15.30

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Daryono,SH.,MA.,Ph.D

Penguji Ahli : Dr Prayitno Basuki MA

Pembimbing I : Dr Sofjan Aripin M.Si

Pembimbing II : Dr Endar Pituringsih, SE.,M.Si,Ak

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

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis sampaikan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya sehingga proposal TAPM ini dapat terselesaikan.

Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar magister Sains bidang kajian administrasi publik dalam program Pasa Sarjana Universitas Terbuka.

Ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya penulis haturkan kepada yang terhormat :

1. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala Bidang program magister administrasi publik;
3. Kepala UPBJJ UT Mataram selaku penyelenggara program Pasca Sarjana;
4. Dr. Sofjan Aripin dan Dr. Endar Pituringsih, M.Si.Ak, selaku pembimbing 1 dan 2 yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
5. Orang tua, suami, dan anak yang telah memberikan dukungan moril dan material;
6. Kepala UPTD Dikbud Kecamatan Lembar yang telah banyak memberikan masukan dan saran;

7. Rekan-rekan sejawat di SDN I Labuan Tereng maupun rekan-rekan kepala sekolah di lingkungan Dikbud Kecamatan Lembar yang telah membantu saya dalam menyelesaikan TAPM ini.

Akhir kata , saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang membantu.Semoga TAPM ini membawa mmanfaat bagi pengembang ilmu dan dunia pendidikan.

Mataram Juni 2013

Penulis,

Universitas Terbuka

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Abstract	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vi
Daftar Bagan	vii
Daftar Gambar	viii
Daftar Tabel	ix
Daftar Lampiran	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
A. Kajian Teori	6
B. Kerangka Berpikir	31
C. Definisi Operasional	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	35
A. Desain Penelitian	35
B. Populasi Penelitian	35
C. Instrumen Penelitian	35

D. Prosedur Pengumpulan Data	39
E. Metode Analisis Data	40
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	47
A. Temuan	47
B. Pembahasan	68
BAB III KESIMPULAN DAN SARAN	79
A. Kesimpulan.....	79
B. Saran.....	80
Daftar Pustaka	
Lampiran	

Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	31
4.1 Grafik Uji Heteroskedastisitas	62

Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 DaftarJumlah Guru PNS Tersertifikasi di Kecamatan Lembar	47
4.2 Daftar Jumlah Responden Menurut Jalur Sertifikasi	48
4.3 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif	49
4.4 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif	50
4.5 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif	51
4.6 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan <i>Goal Oriented</i>	53
4.7 Deskripsi Variabel Kinerja Guru	54
4.8 RekapitulasiHasil Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya kepemimpinan Direktif	55
4.9 RekapitulasiHasil Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya kepemimpinan Suportif	56
4.10 RekapitulasiHasil Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya kepemimpinan Partisipatif.....	58
4.11 RekapitulasiHasil Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya kepemimpinan <i>Goal Oriented</i>	59
4.12 Collinearity Statistic	60
4.13 Uji Normalitas Data	61
4.14 Coefficients	63
4.15 Anova (b)	66
4.16 Analisis Koefisien Determinasi	67

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Daftar Responden Penelitian	85
2. Instrumen Penelitian Kinerja Guru	87
3. Instrumen Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah	89
4. Tabulasi Data	94
5. Uji Validitas dan Reliabilitas	96
6. Uji Asumsi Klasik	100
7. Analisis Regresi	103
8. Analisis Deskripsi.....	105
9. Ijin Penelitian	114

Universitas Terbuka

Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan merupakan salah satu permasalahan bangsa Indonesia khususnya dunia pendidikan. Kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan dalam meningkatkan sumber daya manusia khususnya untuk peningkatan mutu pendidikan sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang (UU) Republik Indonesia No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab II Pasal 3 yaitu

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan, membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pembentukan sumber daya manusia yang berkualitas bukanlah proses yang mudah dan cepat tetapi diperlukan sarana yang tepat dan waktu yang cukup panjang. Lembaga pendidikan merupakan institusi-institusi yang tepat dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pendidikan berkualitas diwujudkan dalam pengelolaan yang terintegratif dan didukung oleh semua unsur terkait (peserta didik, tenaga pendidik, orang tua, masyarakat, pemerintah, penyedia lapangan kerja dan lain sebagainya) yang berperan aktif dalam peningkatan kualitas pendidikan sejalan dengan arus perkembangan zaman. Peningkatan mutu pendidikan pada dasarnya sangat ditentukan oleh operasionalisasi manajemen di tingkat sekolah. Peran utama dalam meningkatkan roda manajemen sekolah terletak pada kepala sekolah. Wahyosumidjo (2011:440)

mengatakan bahwa “keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Keberhasilan kepala sekolah tersebut berkaitan dengan kepemimpinan dan manajemennya meningkatkan kinerja komponen di dalamnya. Komponen yang sangat menentukan keberhasilan mutu pendidikan tersebut adalah kinerja guru.”

Pemerintah Kabupaten Lombok Barat Provinsi Nusa Tenggara Barat sebagai salah satu sub sistem pemerintahan Republik Indonesia, mempunyai komitmen dalam peningkatan mutu pendidikan dengan cara peningkatan kompetensi guru baik melalui peningkatan kualifikasi maupun pengembangan pelatihan-pelatihan bagi para guru.

Jumlah guru di Lombok Barat sebanyak 3606 guru dan telah mengikuti sertifikasi sejak tahun 2006 sampai dengan tahun 2012 sebanyak 1523 guru (Dikbud Lobar, 2012). Para guru yang telah mengikuti sertifikasi tersebut, berdasarkan pengamatan masih belum memenuhi harapan yang diamanatkan oleh Undang-Undang maupun harapan masyarakat. Data hasil penilaian kinerja guru yang dilaksanakan oleh pengawas sekolah di Lombok Barat tentang kinerja guru menunjukkan bahwa ada beberapa sebab rendahnya kinerja guru antara lain : 1) guru datang dan pulang tidak tepat waktu dan sering tidak masuk sekolah; 2) sebagian guru belum menguasai materi, metode, dan strategi pembelajaran yang diajarkan disebabkan oleh banyak guru tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan mata pelajaran yang diajarkan; 3) guru tidak berkualifikasi S1 PGSD; 4) Hasil ujian nasional secara umum masih dibawah standar nasional; 5) *out put* dan *outcome* siswa lulusannya rendah (Dikbud Lobar, 2012).

Kinerja guru yang belum maksimal ini terjadi juga di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar. Kenyataan yang ada bahwa banyak guru belum menunjukkan kinerja maksimal. Data ini digambarkan dari hasil supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas di UPTD Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar diperoleh data sebagian guru memperoleh hasil penilaian kinerja yang belum memuaskan. Rata-rata hasil kinerja guru di kecamatan Lembar adalah 71,45. Jika dikategorikan nilai ini termasuk dalam kategori cukup. Sementara itu, nilai kinerja guru yang diharapkan adalah masuk dalam kategori nilai baik (Dikbud Lobar, 2012).

Rendahnya kinerja guru sangat berhubungan dengan tingkat kematangan (kemampuan dan kemauan) guru yang berbeda-beda. Ada guru tersertifikasi dengan tingkat kematangan yang tinggi dan ada guru non sertifikasi dengan tingkat kematangan rendah, atau sebaliknya ada guru sertifikasi dengan tingkat kematangan rendah dan ada guru non sertifikasi dengan tingkat kematangan tinggi. Hasil supervisi pengawas di sekolah dasar, diperoleh data bahwa dikalangan guru sertifikasi juga terjadi perbedaan tingkat kematangan. Perbedaan ini disebabkan oleh proses sertifikasi guru yang ditempuh melalui jalur yang berbeda-beda. Ada yang sertifikasi melalui jalur S1 dengan portofolio kategori lulus, melengkapi berkas, tidak lulus kemudian PLPG, dan jalur non S1 karena usia diatas 50 tahun, dan golongan IVA. Kenyataan ini membuat banyak guru tersertifikasi tetapi belum profesional karena memiliki kemampuan yang belum standar dan tingkat kemauan yang berbeda-beda.

Rendahnya kinerja guru tersebut diindikasikan oleh kepemimpinan kepala sekolah yang belum efektif. Hal ini berkaitan dengan tingkat kemampuan

manajemen kepala sekolah yang belum profesional. Masih banyak kepala sekolah yang belum berkualifikasi S1 dan kurangnya bimbingan teknis (bimtek) kepala sekolah tentang bagaimana mengelola sekolah dan komponen didalamnya. Kepala sekolah seharusnya memiliki kepribadian yang baik serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan.

Proses kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakannya. Gaya kepemimpinan yang digunakan seharusnya lebih fleksibel dalam kondisi operasional sekolah. Kondisi tersebut berkaitan dengan tingkat kematangan guru dan staf. Kematangan guru dapat dilihat dari 2 dimensi yakni kemauan dan kemampuan. Kemampuan diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Kemauan diakibatkan oleh situasi dan kondisi sekolah. Menghadapi guru dengan tingkat kemampuan dan kematangan yang berbeda-beda inilah, kepala sekolah seyogyanya dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar Kabupaten Lombok Barat.

B. Perumusan Permasalahan

Sehubungan dengan uraian pada latar belakang di atas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah secara parsial gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar
2. Apakah secara simultan gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi di Unit Pelaksana Teknis Dinas pendidikan dan kebudayaan Kecamatan Lembar

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar
2. Menganalisis secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan penelitian secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya pada sumber daya manusia dan referensi bagi mahasiswa lain dalam menyusun karya ilmiah.

2. Kegunaan penelitian secara praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai :

- a. Umpan balik bagi guru untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya sehingga mutu proses dan hasil pembelajaran akan lebih maksimal

- b. Acuan kepala sekolah dalam menentukan kebijakan untuk meningkatkan kinerja guru di sekolahnya
- c. Acuan instansi terkait dalam menentukan kebijakan dalam mengembangkan sekolah kearah yang lebih baik

Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Penelitian terdahulu

Penelitian dari Tarmizi (2010) yang berjudul pengaruh kompetensi supervisor dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Jakarta Barat. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja guru sedangkan variabel independen adalah kompetensi supervisor dan kepemimpinan kepala sekolah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Dasar Negeri yang berjumlah 135 orang guru dengan menggunakan teknik *Simple Random Sampling*. Instrumen yang digunakan untuk menjangkau data variabel kinerja guru, kompetensi profesional supervisor dan kepemimpinan kepala sekolah dengan angket model *skala Likert*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat pengaruh langsung kompetensi profesional supervisor terhadap kinerja guru; 2) terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru; 3) terdapat pengaruh langsung kompetensi profesional supervisor terhadap kepemimpinan kepala sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Maulida (2001) berjudul pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT bank syariah Bukopin Cabang medan). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan sedangkan variabel independen adalah kepemimpinan situasional. Penelitian ini menggunakan metode analisa kuantitatif. Sedangkan teknik analisa yang digunakan adalah teknik korelasi antar variabel untuk membuktikan adanya

pengaruh dari perilaku kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Bukopin Cabang Medan.

Penelitian tentang kinerja yang menguatkan adalah penelitian dari Retno (2010) yang berjudul pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai di Direktorat Logistik dan Pengamanan bank Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan, baik secara simultan maupun parsial antara variabel motivasi kerja (X1) dan gaya kepemimpinan situasional (X2), terhadap kinerja pegawai di Direktorat Logistik dan Pengamanan Bank Indonesia dan untuk mengetahui mana diantara variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan situasional tersebut yang lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai di Direktorat Logistik dan Pengamanan Bank Indonesia. Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan situasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan situasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian ternyata variabel gaya kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja pegawai daripada motivasi kerja.

Penelitian Hendarto (2010) yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru SMKN 1 Wanarejo kabupaten Cilacap mengambil sampel dengan simple random sampling sejumlah 67 responden. Metode pengumpulan data dengan kuestioner dan analisis regresi berganda diperoleh hasil penelitian bahwa variabel gaya pendelegasian berpengaruh positif yang sangat signifikan terhadap kinerja guru. Secara simultan

gaya membimbing, mengarahkan, mendukung, pendelegasian berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Murzaeni (2003) meneliti tentang pengaruh persepsi guru mengenai kriteria kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja guru SMU Swasta di kota Tegal. Hasilnya adalah terdapat pengaruh positif signifikan antara pengaruh persepsi guru mengenai kriteria kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Penelitian oleh Holilah (2009) dengan judul hubungan antara persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan pemberian kompensasi finansial langsung dengan kinerja guru SMK di kecamatan Grogol Petamburan Jakarta Barat. Hasil penelitian ini adalah varian nilai kinerja guru sebesar 70,4% dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan pemberian kompensasi finansial langsung.

Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa penelitian di atas bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Isu reset dari penelitian yang penulis lakukan yang membedakannya dengan penelitian terdahulu terletak pada sampel penelitian yang akan diteliti adalah kinerja guru tersertifikasi dimana diasumsikan telah memiliki kematangan. Kematangan disini menyangkut kemauan dan kemampuan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Kenyataan yang terjadi, banyak guru tersertifikasi menunjukkan kinerja rendah. Hal ini menimbulkan motivasi pada penulis untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan dan Kebudayaan kecamatan Lembar.

2. Kepemimpinan

Keberhasilan sebuah organisasi tergantung oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau tujuan organisasi adalah kinerja para pemimpinnya. Kepemimpinan yang baik mengikutsertakan seluruh anggota beradaptasi dengan perubahan dalam mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi serta mengkoordinasikan secara aktif tugas-tugas yang perlu dalam mencapai keberhasilan (Danim dan Suparno, 2009:7).

Memimpin merupakan bagian sentral dari peran kepala sekolah dalam bekerja bersama-sama untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Kemampuan memimpin yaitu kemampuan kepala sekolah dalam memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahan. Menurut Mulyasa (2005:107) kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap tercapainya tujuan organisasi. Ahli lain menyatakan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2001:167). Sementara itu, Amirullah (2004:245) mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana seseorang pemimpin mempengaruhi orang lain untuk mau bekerjasama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin atau kelompok.

Robbins (2006 : 432) mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang lain untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Kepemimpinan juga mempengaruhi

antar pribadi yang dilakukan dalam situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan tertentu.

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Melalui kekuasaan, pemimpin dapat memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Beberapa sumber dan bentuk kekuasaan pemimpin yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, dan hubungan (Miftah, 1990 : 323-330)

Menurut Amirullah (2004 : 58-63) terdapat 10 (sepuluh) komitmen yang perlu diperhatikan didalam kepemimpinan yaitu;

(1) mencari peluang yang menantang, (2) berani mencoba dan bersedia menanggung resiko, (3) pemimpin memiliki pandangan kedepan, (4) mengkomunikasikan visi kesemua pihak, (5) menggalang kerjasama, (6) memperkuat mitra kerja, (7) menunjukkan keteladanan, (8) merencanakan keberhasilan bertahap, (9) menghargai setiap peran individu, (10) mempunyai komitmen untuk pembaharuan.

Kepemimpinan yang baik adalah memahami kemampuan orang lain, mengetahui perilaku seseorang dalam kelompok, memiliki kepekaan terhadap perubahan, sadar dan dapat memperlakukan strategi terhadap individu maupun kelompok. Selain itu pemimpin harus mampu mengambil keputusan maupun penyesuaian diri, memiliki keluwesan tanggung jawab, percaya diri, loyal, memiliki toleransi terhadap orang lain serta memiliki keterarahan dan kemampuan berkomunikasi.

Konsep kepemimpinan tersebut di atas menurut Mulyasa (2005:109) mengandung beberapa unsur pokok antara lain:

(1) Kepemimpinan harus melibatkan orang lain yaitu pengikut atau bawahan karena kesediaan untuk menerima pengarahan dari pimpinan membantu menegaskan status kepemimpinan dan memungkinkan proses kepemimpinan.

- (2) Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok.
- (3) Pemimpin bisa mempengaruhi pengikut atau bawahannya dan bisa mengarahkan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan orang yang memiliki kewenangan untuk memberi tugas dan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kepemimpinan dalam konteks struktural tidak dapat melepaskan diri dari sifat birokratis, meskipun tidak seluruhnya bersifat negatif. Sifat birokratis ini berarti pemimpin dalam melaksanakan program atau cara bekerja berpegang pada hirarki dan jenjang jabatan yang saling tidak boleh melampaui wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Birokrasi yang terlalu ketat akan mengakibatkan kepemimpinan kurang berfungsi, karena fungsi pengambilan keputusan tidak dapat dilaksanakan secara cepat.

Sementara itu kepemimpinan dalam konteks non struktural dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula. Dalam konteks non struktural ini, sebab-sebab seseorang dipilih, dipercaya, dan diangkat menjadi pemimpin karena memiliki kelebihan dalam aspek-aspek kepribadiannya dan keterampilan memimpin. Kelebihan itu menimbulkan kepercayaan dan kesediaan mengikuti petunjuk, bimbingan, dan pengarahan pemimpin. Dalam kepemimpinan ini hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya lebih longgar. Keputusan pemimpin selalu diorientasikan pada kebersamaan dengan anggota. Melalui jiwa kebersamaan ini

memudahkan pemimpin menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, sebagai perwujudan kepemimpinan yang efektif.

Menurut Amirullah (2004:269), indikator kepemimpinan efektif dapat dilihat dari hasil kinerja yang diperoleh selama tugas kepemimpinannya, baik secara kualitas dan kuantitas. Salah satu pendekatan yang dianggap tepat dalam melihat indikator kepemimpinan yang efektif adalah dengan melihat peran-peran yang dimainkan oleh seorang pemimpin. Apabila pemimpin itu telah melaksanakan tugas sesuai dengan peran dan fungsinya, maka pemimpin itu dapat dikatakan sudah efektif. Sebaliknya, pemimpin yang belum melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan perannya, maka pemimpin itu belum dikatakan pemimpin yang efektif. Adapun peran-peran dari pemimpin efektif adalah : (1) sebagai figur (*figurehead*); (2) sebagai pemimpin (*leader*); (3) sebagai penghubung (*liaison*); (4) sebagai pengamat (*monitoring*); (5) sebagai pembagi informasi (*disseminator*); (6) sebagai juru bicara (*spokesperson*); dan (7) sebagai wirausaha (*entrepreneur*).

Menurut Wahjosumidjo (2011:36), seorang pemimpin membuat keputusan dengan memperhatikan situasi sosial kelompok atau organisasinya akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya. Fungsi kepemimpinan itu memiliki dua dimensi yaitu; (1) dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya; (2) dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan

dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi di atas, menurut Wahyosumidjo (2011:37) selanjutnya secara operasional dapat dibedakan lima pokok fungsi kepemimpinan tersebut yaitu :

- (1) Fungsi Instruktif
Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah, kapan (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya, dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.
- (2) Fungsi konsultatif
Pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi dapat pula dilakukan melalui arus sebaliknya, yakni dari orang-orang yang dipimpin kepada pemimpin yang menetapkan keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya. Hal ini berarti fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin.
- (3) Fungsi Partisipatif
Fungsi ini berarti kesediaan pemimpin untuk tidak berpangku tangan pada saat-saat orang yang dipimpin melaksanakan keputusannya. Pemimpin tidak boleh sekedar mampu membuat keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya, tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya, dalam batas-batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang bertanggungjawab melaksanakannya.
- (4) Fungsi Delegasi
Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain sesuai dengan posisi atau jabatan dan kemampuannya.
- (5) Fungsi Pengendalian
Pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

3. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat juga disebut perilaku kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ini berhubungan dengan proses kepemimpinan yang dilaksanakan. Menurut Wahyosumidjo (2011:440), menyatakan bahwa tingkah laku, perilaku atau apa yang dilakukan oleh para pemimpin dalam memberdayakan sumber daya organisasi lebih dekat hubungannya dengan proses kepemimpinan. Ini berarti bahwa tercapainya tujuan organisasi ditentukan oleh bagaimana pemimpin memimpin organisasi itu sendiri.

Menurut Nasution (2004:199), gaya kepemimpinan adalah suatu carayang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam membeda-bedakan atau mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu; (1) gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan secara maksimal, (2) gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerjasama, (3) gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Ketiga pola dasar perilaku atau gaya kepemimpinan dalam praktiknya tidak berlangsung secara terpisah-pisah. Pemisahan sebagaimana tersebut di atas dimaksudkan sebagai uraian teoritis yang akan mengantarkan pada kategori kepemimpinan menjadi lima tipe pokok dalam kepemimpinan. Siagian (2003:27) menjelaskan kelima tipe pokok kepemimpinan tersebut adalah demokratis, kharismatik, bebas, paternalistik, dan otokratis.

Teori kepemimpinan 3 dimensi Reddin dalam Wahyosumidjo, (2011:440) menyatakan perilaku atau gaya kepemimpinan itu memiliki pola : 1) Perilaku pemimpin yang mengutamakan tugas (*Task Oriented-TO*), 2) Perilaku pemimpin yang mementingkan hubungan kerjasama (*Relationship Oriented-RO*), 3) Perilaku pemimpin yang mengutamakan hasil (*Effectiveness-E*). Ketiga pola dasar perilaku kepemimpinan ini

melahirkan 8 gaya kepemimpinan yaitu *Deserter, Bureaucrat, Missionary, Developer, Autokrat, Benevolent Autocrat, dan Excecutive*.

Teori kepemimpinan kepala sekolah lainnya yang merupakan perluasan dari teori tiga dimensi di atas adalah teori kepemimpinan situasional. Teori ini menurut Hersey dan Blanchard dalam Wahyosumidjo (2011:440) menyatakan bahwa kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara : 1) Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (prilaku tugas); 2) Tingkat dukungan sosioemosional yang disajikan pemimpin (prilaku hubungan); 3) Tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan). Teori ini melahirkan 4 pola gaya kepemimpinan yang diadaftasikan dengan kematangan bawahan yaitu gaya Instruktif/Direktif, Konsultatif, Partisipatif dan Delegatif.

Menurut Indrafachrudi dan Tahalele (2006:51) , hal-hal yang perlu dipahami oleh pemimpin dalam mengatur gaya kepemimpinannya dalam kepemimpinan situasional adalah :1) apabila gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas maka arahan hanya dari pemimpin maka yang diterapkan adalah gaya Direktif; 2) apabila berorientasi pada hubungan dengan bawahan maka terjadi komunikasi 2 arah sehingga diterapkan gaya Demokrasi/Suportif.

Selanjutnya pedoman implementasi gaya kepemimpinan yang efektif menurut tingkat kematangan bawahan sebagai berikut :1) Tidak mampu dan tidak mau maka diterapkan gaya Direktif tinggi dan Suportif rendah digunakan pendekatan Instruktif; 2) Tidak mampu tetapi mau maka diterapkan gaya Direktif tinggi dan Suportif tinggi digunakan pendekatan Konsultatif; 3) Mampu tetapi tidak mau maka diterapkan gaya Direktif rendah dan Suportif tinggi digunakan pendekatan Partisipatif;4) Mampu dan mau maka diterapkan gaya Direktif rendah dan Suportif rendah digunakan pendekatan Delegatif (Indrafachrudi,2006:55).

Sehubungan dengan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan berdasarkan kematangan bawahan, situasi dan kondisi organisasi. Gaya kepemimpinan situasional berangkat dari anggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terbaik melainkan bergantung pada situasi dan kondisi sekolah. Situasi dan kondisi itu meliputi tingkat kematangan guru dan staf. Kematangan ini dapat dilihat dari 2 dimensi yaitu dimensi kemampuan (kesadaran dan pemahaman) dan dimensi kemauan (tanggungjawab, kepedulian dan komitmen). Senada dengan teori kepemimpinan situasional, maka teori kepemimpinan jalan-tujuan (*path-goal theory*) yang dikemukakan oleh Robert House dalam Robbin (2008: 67) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan akan menjadi tidak efektif bila perilaku atau gaya kepemimpinan tidak kongruen dengan karakteristik karyawan. Gaya kepemimpinan secara sendiri-sendiri atau bersama-sama dapat diterapkan kepada bawahan tergantung situasi dan kondisi organisasi dan tingkat kesiapan bawahan dalam melaksanakan tugas. Teori kepemimpinan ini juga melahirkan 4 pola gaya kepemimpinan yaitu direktif, suportif, partisipatif dan berorientasi pencapaian tujuan. Sebagaimana paparan di atas yang dikutip dari Sugiyono (2009:165), maka gaya kepemimpinan yang dijadikan instrumen serta ciri-ciri pokok dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan Direktif
 - 1) komunikasi satu arah;
 - 2) pimpinan membatasi peran bawahan dan mengawasi dengan ketat;
 - 3) pimpinan menunjukkan bawahan bagaimana tugas harus dikerjakan;
 - 4) pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin
 - 5) suasana tidak akrab
- b. Gaya Kepemimpinan Suportif

- 1) Memberi motivasi kepada bawahan;
 - 2) Mengembangkan kerjasama dengan bawahan;
 - 3) Memperhatikan bawahan secara seksama dalam segala hal;
 - 4) Bawahan diberi keleluasaan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan
- c. Gaya kepemimpinan Partisipatif
- 1) Suasana keakraban
 - 2) Suasana kerja kelompok control atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang;
 - 3) Pemimpin dan bawahan sama –sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan;
 - 4) Komunikasi 2 arah makin meningkat
- d. Gaya Kepemimpinan *Goal Oriented*
- 1) Merumuskan target yang dicapai secara jelas
 - 2) Memberi kesempatan kepada bawahan untuk berlomba mencapai prestasi
 - 3) Menggali sumber daya untuk mencapai tujuan sekolah

4. Kepemimpinan Kepala sekolah

Danim dan Suparno (2009:3) melihat dari sisi pandang mikro, bahwa peningkatan mutu pendidikan pada dasarnya sangat ditentukan oleh operasionalisasi manajemen ditingkat sekolah. Peran utama dalam menjalankan roda manajemen sekolah tersebut terletak pada kepala sekolah dan seluruh komunitasnya, dalam peran bersama atau masing-masing. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menjalankan roda organisasi sekolahnya. Fungsi kepala sekolah selain sebagai manager juga sebagai pemikir dan pengembang. Kepala sekolah dituntut untuk profesional dan menguasai secara baik pekerjaannya melebihi personil lain disekolah. Kepala sekolah merupakan subyek yang harus mentranspormasi kemampuannya melalui bimbingan, tuntunan, pemberdayaan, atau anjuran kepada komunitas sekolah untuk meningkatkan kinerjanya dan mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

Wahyosumidjo (2011:440) mengatakan bahwa keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan Kepala sekolah dalam mengelola

tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Mulyasa (2012:5) menyatakan hal senada bahwa sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah. Kemampuan kepala sekolah tersebut terutama berkaitan dengan manajemen dan kepemimpinannya untuk meningkatkan kinerja komponen yang ada di sekolah. Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah.

Sekolah sebagai suatu organisasi, memerlukan tidak hanya seorang manajer untuk mengelola sumber daya sekolah yang lebih banyak berkonsentrasi masalah anggaran dan persoalan administratif lainnya, melainkan memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi yang mengilhami staf dan semua komponen individu yang terkait dengan sekolah.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dinyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dengan segala pengaruh maupun kewenangan yang melekat pada dirinya secara gigih memotivasi guru agar bekerja secara profesional dan memberikan reward bagi guru agar berkinerja lebih baik. Jadi kepemimpinan kepala sekolah adalah cara yang digunakan kepala sekolah sebagai pemimpin untuk memotivasi guru melaksanakan tugas dan mencapai tujuan yang diharapkan dan berkinerja lebih baik.

5. Kompetensi guru

Kompetensi adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Ini artinya kompetensi berhubungan dengan dunia pekerjaan. Kompetensi juga mengandung pengertian pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan

yang dituntut oleh jabatan tertentu. Menurut Danim (2008 : 69) kompetensi dimaknai sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir, dan bertindak. Kompetensi dapat pula diartikan sebagai kemampuan melaksanakan tugas yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan.

Menurut Cowell (1998) mengartikan kompetensi sebagai suatu keterampilan atau kemahiran yang bersifat aktif. Mulyasa (2003:23) mengemukakan bahwa kompetensi “ *...is a knowledge, skill, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviors.* Hal ini dapat diartikan bahwa kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang sehingga dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotor dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan satu kesatuan yang menggambarkan potensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang terkait dengan profesi tertentu, diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja. Kompetensi individu guru adalah faktor yang mempengaruhi tercapainya visi, misi, dan tujuan sekolah (Simanjuntak, 2005:65). Menurut PP RI No 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan menyebutkan bahwa kemampuan (*ability*) guru adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dalam mencapai proses belajar mengajar.

Menurut undang-undang No 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 10 ayat (1) Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

a. Kompetensi pribadi

Kompetensi pribadi adalah kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Tarmizi (2010:64) menyatakan kompetensi pribadi meliputi kemandirian dan integrasi pribadi; peka terhadap perubahan dan pembaharuan; berfikir alternatif, adil, jujur, dan objektif; disiplin dalam melaksanakan tugas; berusaha memperoleh hasil kerja yang sebaik-baiknya; simpatik, menarik, luwes, dan bijaksana serta berwibawa.

b. Kompetensi profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan dalam penguasaan akademik yang diajarkan dan terpadu dengan kemampuan mengajar sekaligus. Wijaya (2005:16) menyatakan bahwa kemampuan profesional guru meliputi :

- 1) Mengelola kelas
- 2) Menggunakan sumber/media pembelajaran
- 3) Menguasai landasan pendidikan
- 4) Mengelola interaksi belajar mengajar
- 5) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran
- 6) Mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan
- 7) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- 8) Memahami prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan untuk keperluan pengajaran

Sementara itu, depdiknas (2008) mengemukakan kompetensi profesional meliputi:

- 1) Pengembangan profesi; 2) Pemahaman wawasan; 3) Penguasaan bahan kajian akademik

Berdasarkan uraian di atas, kompetensi profesional guru tercermin dari indikator: a) Kemampuan penguasaan materi pembelajaran; b) Kemampuan

penelitian dan penyusunan karya ilmiah; c) Kemampuan pengembangan profesi; dan; d) Pemahaman terhadap wawasan dan landasan pendidikan

c. Kompetensi sosial

Menurut Wijaya (2000:16), kompetensi sosial adalah kemampuan yang berhubungan dengan bentuk partisipasi sosial seorang guru dalam kehidupan sehari-hari dimasyarakat tempat ia bekerja, baik secara formal maupun informal meliputi :a) Terampil berkomunikasi dengan peserta didik, b) Bersikap simpati, c) Dapat bekerjasama, d) Pandai bergaul dengan teman sejawat dan mitra pendidikan.

Menurut Maskuri (2011:95) kompetensi sosial guru tercermin melalui indikator :a) Interaksi guru dengan siswa; b) Interaksi guru dengan kepala sekolah; c) Interaksi guru dengan rekan kerja; d) Interaksi guru dengan orang tua siswa; e) Interaksi guru dengan masyarakat

d. Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil pembelajaran, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Menurut Masykuri (2011 : 54), kompetensi pedagogik meliputi : a) Kemampuan merencanakan program belajar mengajar; b) Kemampuan melaksanakan proses pembelajaran ; c) Kemampuan melaksanakan penilaian pembelajaran

6. Kinerja guru

a. Konsep kinerja guru.

Setiap individu yang diberi tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan (Sulistiyorini, 2001). Sementara itu, Dale (1992:48) berpendapat bahwa Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; Kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud. Fatah (1996:11) Menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan.

Dalam kajian yang berkenaan dengan profesi guru, Mangkunegara (2004:86) menjelaskan bahwa kinerja sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seorang guru pada waktu memberikan pelajaran kepada siswanya. Kinerja guru dapat dilihat pada saat guru melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas serta persiapan mengajarnya baik dalam bentuk silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

Menurut Syafri (2003:226), kinerja mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Lebih lanjut ia mengatakan bahwa kinerja manusia merupakan fungsi dan tingkat kemampuan, sikap,

dan derajat motivasinya. Sedangkan Jamari (2003:4) menyatakan bahwa kinerja adalah perwujudan wewenang, tugas, dan tanggung jawab yang diterimanya untuk mencapai tujuan yang telah digariskan oleh organisasi. Rahman, dkk (2005:73) menyatakan bahwa kinerja guru adalah seperangkat nyata yang ditunjukkan guru pada waktu dia memberikan pelajaran kepada siswanya. Kinerja guru dapat dilihat saat melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk bagaimana dia mempersiapkannya.

Berdasarkan penjelasan tentang pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Dalam penelitian ini, kinerja guru dalam proses belajar mengajar yang dinilai adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh seorang guru berdasarkan kemampuannya mengelola kegiatan belajar mengajar dari mulai persiapan mengajar sampai pelaksanaan dan penilaian pembelajaran. Kinerja guru sebenarnya tidak hanya dilihat dalam mengelola pembelajaran, tetapi lebih luas lagi mencakup hak dan wewenang guru yang dimiliki. Akan tetapi proses pembelajaran dipandang sebagai sebagai posisi dimana muara segala kinerja guru tertampung di dalamnya. Sehingga kinerja guru dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan pembelajaran tercapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

b. Indikator-indikator kinerja guru.

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni

keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal (Sulistiyorini, 2001). Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan teknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Kinerja dapat dilihat dari beberapa kriteria. Mulyasa (2003:97) mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu: 1) Karakteristik individu; 2) Proses; 3) Hasil; dan 4) Kombinasi antara karakter individu, proses, dan hasil. Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Apabila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri guru itu sendiri. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. Menurut Pidarta (1999: 162) bahwa moral kerja positif ialah suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan melainkan sebagai sesuatu yang menyenangkan. Moral kerja yang positif adalah mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya. Jadi kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya. Hal ini dipertegas oleh Munandar (1992: 47)

yang mengatakan bahwa kemampuan bersama-sama dengan bakat merupakan salah satu faktor yang menentukan prestasi individu.

Kinerja dipengaruhi juga oleh perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan bathin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik. Untuk mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien seperti produktivitasnya, efektivitas menggunakan waktu, dana yang dipakai serta bahan yang tidak terpakai. Evaluasi kerja melalui perilaku dilakukan dengan cara membandingkan dan mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, cara mengkomunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain. Hal ini diperkuat oleh pendapat Robbins (2006:78) yang menyatakan bahwa dalam melakukan evaluasi kinerja seseorang dapat dilakukan dengan menggunakan tiga macam kriteria yaitu: (1) Hasil tugas; (2) Perilaku; (3) Ciri individu. Evaluasi hasil tugas adalah mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja individu dengan beberapa kriteria (indikator) yang dapat diukur. Evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan cara membandingkan perilakunya dengan rekan kerja yang lain dan evaluasi ciri individu adalah mengamati karakteristik individu dalam berperilaku maupun berkerja, cara berkomunikasi dengan orang lain sehingga dapat dikategorikan cirinya dengan ciri orang lain.

Menurut Tarmizi (2010:78), indikator kinerja guru itu antara lain:

- (1) Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar; (2)

Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa ; (3) Penguasaan metode dan strategi mengajar; (4) Pemberian tugas-tugas kepada siswa ; (5) Kemampuan mengelola kelas; (6) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi. Menurut Rahman dkk (2005:74) kinerja guru dapat dinilai dari aspek kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru yang dikenal dengan istilah kompetensi guru. Kompetensi guru yang dimaksud adalah ; (1) menguasai bahan atau materi pembelajaran; (2) mengelola program belajar mengajar; (3) mengelola kelas; (4) menggunakan media pembelajaran; (5) menguasai landasan kependidikan; (6) mengelola interaksi belajar mengajar; (7) menilai prestasi siswa; (8) mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan; (9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah; (10) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian untuk keperluan pembelajaran.

Indikator penilaian kinerja guru di atas senada dengan instrumen penilaian kinerja guru yang dikeluarkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan, di Jakarta. Menurut (Dikbud Lobar, 2008), unsur-unsur penilaian Kinerja guru tersebut diarahkan pada 2 kompetensi dasar yaitu kompetensi pedagogik dan profesional dengan 3 dimensi tugas utama yaitu:

1) Dimensi Perencanaan Pembelajaran

- (a) Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik
- (b) Guru menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual, dan mutakhir

- (c) Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif
- (d) Guru memilih sumber/ media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran

2) Dimensi Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

- (a) Guru memulai pembelajaran dengan efektif
- (b) Guru menguasai materi pelajaran
- (c) Guru menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif
- (d) Guru memanfaatkan sumber belajar/ media dalam pembelajaran
- (e) Guru memicu dan atau memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran
- (f) Guru menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran
- (g) Guru mengakhiri pembelajaran dengan efektif

3) Dimensi Penilaian Pembelajaran

- (a) Guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik
- (b) Guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana tertulis dalam RPP
- (c) Guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya.

Sementara itu, penilaian kinerja guru yang digunakan pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kecamatan Lembar adalah instrumen supervisi pembelajaran yang juga mengandung tiga dimensi tugas di atas, akan

tetapi terangkum dalam 2 dimensi tugas yaitu rencana pelaksanaan pembelajaran dan pelaksanaan proses dan hasil pembelajaran (UPTD Dikbud Lembar, 2012).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja guru dapat dinilai dari hasil tugas yang meliputi dimensi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan penilaian pembelajaran.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Menurut Nurdin (2002:125) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang dapat diungkap tersebut antara lain :1) Kepribadian dan dedikasi; 2) Pengembangan profesi; 3) Kemampuan mengajar; 4) Hubungan dan komunikasi; 5) Hubungan dengan masyarakat; 6) Kedisiplinan; 7) Kesejahteraan; 8) Iklim kerja

Sementara itu Simanjuntak (2005:10-13) menyebutkan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya :

1) Kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu; pertama, kemampuan dan keterampilan kerja. Kedua, motivasi dan etos kerja.

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge + skill*). Ini artinya bahwa pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari maka pegawai tersebut akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan

atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dengan demikian semakin baik kinerjanya.

Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan paksaan untuk memperoleh uang akan memiliki kinerja rendah. Begitupula sebaliknya, seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan, dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

2) Dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi baik dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

3) Dukungan manajemen

Kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun system kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, menumbuhkan motivasi dan memobilisasi pegawai untuk bekerja secara optimal.

Hal senada dinyatakan oleh Gibson, Ivan-cevich dan Donnell (1985:56)

bahwa kinerja guru dapat dinilai dari aspek kemampuan dasar atau kompetensi yang dimiliki guru melalui :

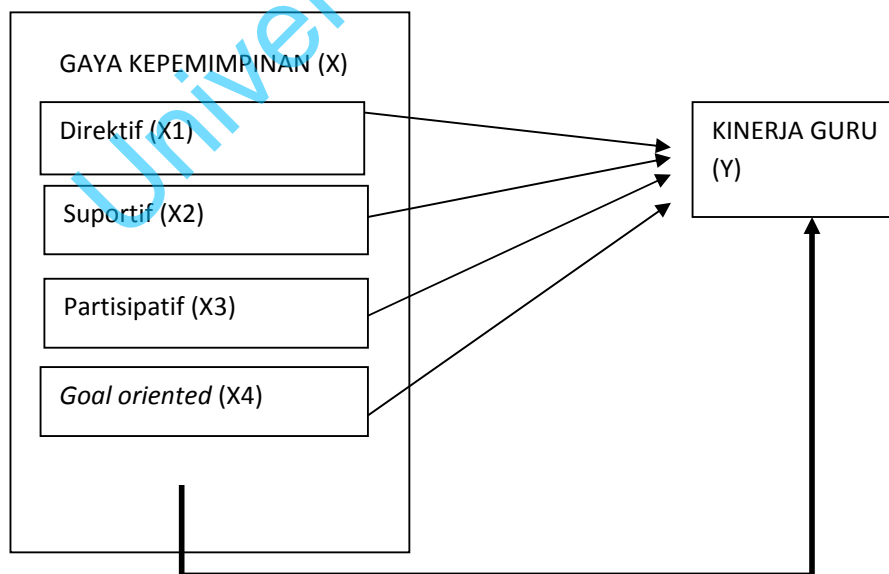
- (1) Variabel individu meliputi kemampuan, keterampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, dan demografi;
- (2) Variabel organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, dan struktur desain pekerjaan;
- (3) Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan inovasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru baik faktor yang menghambat dan mendukung kinerja guru adalah :

- (1) Faktor individu guru yang meliputi kemampuan intelektual, psikologi dan orientasi nilai yang berkaitan dengan motivasi;
- (2) Organisasi yang meliputi sistem, iklim, kepemimpinan, dan sumber daya yang dimiliki;
- (3) Lingkungan eksternal yang berkenaan dengan kondisi ekonomi, politik, hukum, nilai sosial, dan perubahan teknologi.

B. Kerangka Berfikir

Kinerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kinerja guru adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan subyek yang harus mentranspormasi kemampuannya melalui bimbingan, tuntunan, pemberdayaan, atau anjuran kepada komunitas sekolah untuk meningkatkan kinerjanya dan mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien. Oleh karena itu diperlukan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi bawahan dan organisasi. Berdasarkan pendapat Mulyasa (2012:20), gaya kepemimpinan yang didasarkan pada situasi dan kondisi sekolah yang meliputi tingkat kesiapan dan kematangan guru adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif, dan *Goal Oriented*. Sebagaimana pemaparan diatas maka kerangka konseptual berfikir dalam penilaian ini dapat dilihat pada gambar 2.1



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Diadopsi dari Sugiyono (2009:78)

Keterangan

→ = Pengaruh parsial

→ = Pengaruh simultan

Berdasarkan gambar 2.1 di atas maka hipotesis penelitian ini adalah :

H1 Terdapat pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan situasional (Direktif, Suportif, Partisipatif, dan *Goal Oriented*) kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tertsertifikasi di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar

H2 Terdapat pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan situasional (Direktif, Suportif, Partisipatif, dan *Goal Oriented*) kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tertsertifikasi di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar.

C. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah

Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah cara yang digunakan kepala sekolah sebagai pemimpin untuk memotivasi guru melaksanakan tugas, mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan berkinerja lebih baik. Gaya kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang bergantung pada situasi dan kondisi sekolah yang meliputi tingkat

kematangan guru dan staf. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah Direktif, Suportif, Parsipatif, dan *Goal Oriented*.

a. Gaya kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan Direktif adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan dengan memberi perintah kepada guru dalam melaksanakan tugas sesuai dengan instruksi kepala sekolah.

b. Gaya kepemimpinan Suportif

Gaya kepemimpinan Suportif adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan dengan memberikan motivasi dan reward kepada guru.

c. Gaya kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan Partisipatif adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan dengan berdiskusi dan guru berpartisipasi aktif dalam pemecahan masalah-masalah dan tugas yang diberikan.

d. Gaya kepemimpinan *Goal Oriented*

Gaya kepemimpinan *Goal Oriented* adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan dengan memberi kesempatan kepada guru berupaya mencapai target yang diinginkan sekolah

2. Kinerja guru

Kinerja guru adalah hasil kerja yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhannya. Penilaian kinerja guru meliputi kemampuan melaksanakan tugas dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan

penilaian pembelajaran (instrumen penilaian kinerja guru tercantum pada lampiran 2).

Universitas Terbuka

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian.

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif, dimana penelitian ini dirancang untuk mendapatkan informasi tentang pengaruh variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional (Direktif, Suportif, Partisipatif, dan *Goal Oriented*) kepala sekolah, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi

B. Populasi Penelitian

Populasi adalah kumpulan orang-orang yang akan dijadikan obyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah guru dan kepala sekolah yang ada di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar. Responden dalam penelitian ini adalah semua guru PNS di Sekolah Dasar Negeri yang telah tersertifikasi sejak tahun 2006-2012 di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar sebanyak 66 orang menggunakan teknik sensus. Untuk lebih jelasnya daftar responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran 1.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah daftar pertanyaan/angket dan dokumentasi.

1. Skala Pengukuran

Pernyataan dalam mengukur gaya kepemimpinan kepala sekolah menggunakan skala likers dengan alternative pilihan selalu (SL), sering (SR), jarang (JR), Kadang-kadang (KD) dan tidak pernah (TP). Masing-masing pernyataan diberi skor 1-5. Untuk pernyataan positif diberi skor SL = 5, SR = 4, JR =3, KD = 2 dan TP = 1. Untuk pernyataan negatif diberi skor sebagai berikut : SL = 1, SR = 2, JR =3, KD = 4 dan TP = 5 (Sugiyono, 2009:134)

Tabel 3.2 : Kisi-kisi Instrumen Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dimensi	Indikator	No Item Soal	Jumlah soal
Gaya Kepemimpinan	Gaya Direktif	1,4,7,10,13,16	6
	Gaya Suportif	2,5,8,11,14,17	6
	Gaya Partisipatif	3,6,9,12,15,18	6
	Gaya <i>Goal Oriented</i>	19,20,21,22,23,24	6

Instrumen yang digunakan dalam penilaian kinerja guru adalah dokumen hasil penilaian kinerja guru. Skor perolehan dalam penilaian kinerja guru menggunakan skala interval dengan rentang nilai ; A = amat baik (91-100), B = baik (76-90), C = cukup (61-75), D = sedang (50-60), E = kurang (dibawah 50). (Dikbud Lobar, 2008)

2. Pengujian instrumen

a. Uji validitas.

Uji validitas secara umum adalah untuk melihat apakah item pertanyaan yang digunakan mampu mengukur apa yang diukur. Suatu item pertanyaan

dalam suatu koefisien digunakan untuk mengukur suatu variabel yang akan diteliti.

Suatu koefisien dinyatakan valid jika pertanyaan pada koefisien mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh koefisien tersebut (Ghozali, 2009:49). Menurut Sugiyono (2010:348), instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data valid.

Menurut Ghozali (2009:49) mengukur validitas dapat dilakukan dengan cara melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor variabel. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r-hitung dengan r-tabel untuk degree of freedom (df) = n-2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Selanjutnya untuk menguji apakah masing-masing butir pertanyaan valid atau tidak ditentukan oleh nilai Corrected Item-Total Correlation. Bila nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari nilai r table atau nilai kritis koefisien korelasinya dengan df = n-2, dimana n adalah responden, maka berarti memenuhi persyaratan validitas. Rumus yang digunakan untuk menghitung *Corrected Item-Total Correlation* adalah :

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

Keterangan

r = Koefisien korelasi pearson validitas

x = Skor tanggapan responden setiap pertanyaan

y = Skor total tanggapan responden seluruh pertanyaan

n = Banyaknya subyek jumlah responden

Nilai *Corrected Item-Total Correlation* merupakan statistik hasil korelasi (r-hitung). Jadi, bila r-hitung lebih besar daripada r-tabel maka butir pertanyaan dinyatakan valid dan demikian sebaliknya. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16.0 for Windows.

b. Uji reliabilitas.

Uji reliabilitas adalah untuk melihat apakah rangkaian koesoner yang dipergunakan untuk mengukur suatu konstruk tidak mempunyai kecendrungan tertentu. Sekaran (2006:40) menyatakan bahwa reliabilitas suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias dan arena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen.

Nilai untuk pengujian reliabilitas berasal dari skor-skor item angket yang valid. Item yang tidak valid tidak dilibatkan dalam pengujian reliabilitas. Instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi jika nilai koefisien yang diperoleh $>0,60$ (Ghozali, 2009).

Ghozali (2009:45) menyatakan suatu koesoner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas dapat menggunakan uji statistik Cronbach's Alpha (α). Suatu variabel dinyatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 (Cronbach's Alpha $>0,60$)

Rumus dari uji Cronbach's Alpha adalah :

$$R = \frac{(k) (1 - \sum \sigma b^2)}{(k - 1) \sigma^2}$$

Keterangan

r = Koefisien reliabilitas instrumen Cronbach's Alpha

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = Total varian butir

σ^2 = Total varians

Uji reliabilitas juga dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16.0 for Windows.

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Jenis data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data dokumentasi hasil kinerja guru dan hasil angket yang dibagikan untuk menilai gaya kepemimpinan kepala sekolah.

2. Sumber data

a. Data primer.

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2006:162). Sumber data primer dalam penelitian ini adalah hasil koesioner gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diisi oleh guru sebagai responden.

b. Data sekunder.

Sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2006:162). Data sekunder dalam penelitian ini adalah data hasil kinerja guru yang diperoleh dari dokumentasi hasil kinerja guru.

3. Teknik pengumpulan data

Kualitas teknik pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui :

- a. Daftar pertanyaan (koesioner), yaitu memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden (guru) tentang gaya kepemimpinan kepala sekolahnya. Penyusunan koesioner dalam penelitian ini dikembangkan oleh Sugiyono (2009:163)
- b. Dokumentasi, yaitu data hasil penilaian kinerja guru tersertifikasi dan piagam sertifikasi guru.

E. Metode Analisis Data

1. Analisis uji asumsi klasik

a. Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi diantara variabel-variabel terikatnya menjadi terganggu. Untuk mendeteksi multikolinearitas menggunakan metode Variance Inflation Faktor (VIF) dan Tolerance (TOL), multikolinearitas dapat dirumuskan :

$$VIF = (b_i^{\wedge}) = \frac{1}{(1 - R_j^2)}$$

R^2 = Koefisien Determinasi

VIF merupakan variance inflation faktor. Ketika R_j^2 mendekati satu atau dengan kata lain ada kolinearitas antar variabel independen maka VIF akan naik dan jika $R_j^2 = 1$ maka nilainya tidak terhingga. Jika nilai VIF semakin membesar maka diduga ada multikolinearitas antar variabel independen. Sebagai aturan main (*rule of thumb*) jika nilai VIF melebihi angka 10 maka disimpulkan ada multikolinearitas karena nilai R_j^2 melebihi dari 0,90. Masalah multikolinearitas juga bisa dideteksi dengan melihat nilai tolerance (TOL). Nilai TOL bisa dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{TOL} = \frac{(1 - R_j^2)}{\text{VIF}} = 1$$

Jika $R_j^2 = 0$ berarti tidak ada kolinearitas antara variabel independen maka nilai $\text{TOL} = 1$ dan sebaliknya jika $R_j^2 = 1$ ada kolinearitas variabel independen maka nilai $\text{TOL} = 0$, dengan demikian nilai TOL semakin mendekati 0 maka diduga ada multikolinearitas dan sebaliknya nilai TOL mendekati 1 maka diduga tidak ada multikolinearitas (Widarjono, 2010:82)

b. Uji normalitas.

Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Jadi uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai

residualnya. Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan uji *one sampel kolmogorov Smimov Test*, dimana uji ini didasarkan pada fungsi distribusi empiris (*Empirical Distribution function* = ECDF). Nilai statistik uji ini dapat dihitung dengan menggunakan rumus formula sebagai berikut :

$$D = \max (F (y_i) - i/N)$$

Dimana :

$n (i)$ = jumlah nilai kurang dari Y_i

Y_i = order dari nilai terkecil sampai terbesar

c. Uji heteroskedastisitas.

Uji heterokedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah dimana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap atau disebut homoskedastisitas.

Penyimpangan heteroskedastisitas menurut Algifari (1997:87) artinya varians variabel dalam model tidak sama (konstan).

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan korelasi Spearman. Langkah yang harus dilakukan dengan menguji ada tidaknya masalah heteroskedastisitas dalam hasil regresi dengan menggunakan korelasi Spearman adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{r_s \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - (r_s)^2}}$$

Jika nilai t hitung lebih besar daripada nilai kritis t tabel, maka dapat disimpulkan bahwa regresi mengandung masalah heteroskedastisitas dan sebaliknya jika nilai t hitung lebih kecil daripada nilai kritis t tabel maka tidak ada heteroskedastisitas.

2. Analisis regresi berganda

Teknik estimasi regresi dalam penelitian ini menggunakan metode Ordinary Least Squares (OLS), dimana hasil estimasi regresi akan dianalisis melalui beberapa uji yaitu melihat seberapa baik garis regresi dengan uji t dan uji F . Data yang masuk akan dianalisis dan diuji dengan menggunakan metode statistik regresi linear berganda. Analisis regresi linear berganda (anareg) digunakan untuk memprediksi nilai dari suatu variabel (Y). Variabel yang diprediksi itu disebut variabel dependen dan variabel yang digunakan untuk memprediksi disebut variabel independen. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja guru tersertifikasi sedangkan sebagai variabel bebas adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah (Direktif, Suportif, Partisipatif dan *Goal Oriented*). Adapun persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \varepsilon$$

Dimana :

Y = variabel *dependent* (kinerja guru)

a = konstanta

x_1 = gaya kepemimpinan Direktif

X_2 = gaya kepemimpinan Suportif

X_3 = gaya kepemimpinan Partisipatif

X_4 = gaya kepemimpinan *Goal Oriented*

$b_{1,2,3,4}$ = koefisien variabel $X_{1,2,3,4}$

ε = faktor error

3. Pengujian hipotesis

a. Analisis koefisien determinasi (R^2).

Analisis koefisien determinasi adalah angka yang menunjukkan proporsi variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. R^2 mampu memberikan informasi mengenai variasi nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model regresi yang digunakan (Algifari, 1997:51). Koefisien determinasi menurut Widarjono (2010:21) dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$R^2 = 1 - \frac{(\sum \hat{\varepsilon}_i^2) / (n-k)}{\sum (Y_i - \bar{Y})^2 / (n-1)}$$

Dimana:

k = jumlah parameter estimasi

n = jumlah responden

Apabila koefisien determinasi (R^2) mendekati angka satu (1) berarti terdapat hubungan yang kuat (Djarwanto dan Pangestu S, 1993:324).

b. Uji parsial (Uji t).

Secara parsial (masing-masing variabel X) menggunakan uji statistik T dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Merumuskan hipotesis

$H_0 : b = 0$ atau $\text{sig } t > \alpha (0,05)$, H_0 diterima dan H_a ditolak (tidak ada pengaruh signifikan variabel X terhadap variabel Y). $H_a : b \neq 0$ atau $\text{sig } t < \alpha (0,05)$, H_0 ditolak dan H_a diterima (ada pengaruh signifikan variabel X terhadap Y).

2) Memilih uji statistik T karena ingin mengetahui apakah ada pengaruh signifikan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

3) Menentukan tingkat signifikan, yaitu $\alpha = 5\%$, "derajat kebebasan (df) = n-k, n adalah jumlah sampel, k adalah konstruk (jumlah variabel X dan Y) untuk menentukan t tabel," Junaidi (2010).

4) Menghitung t hitung dengan bantuan sarana komputer program "SPSS 16 for Ms. Windows."

5) Membuat simpulan membandingkan t hitung dengan t tabel dan membandingkan sig t dengan signifikan $\alpha = 5\% (0,05)$.

c. Uji simultan (Uji F).

Secara simultan (variabel X bersama-sama) menggunakan uji statistik F dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1) Merumuskan hipotesis

$H_0 : b_0 = 0$ atau $\text{sig } F > \alpha (0,05)$, H_0 diterima dan H_a ditolak (tidak ada pengaruh signifikan variabel X terhadap variabel Y).

$H_a : b \neq 0$ atau $\text{sig } F < \alpha (0,05)$, H_o ditolak dan H_a diterima (ada pengaruh signifikan variabel X terhadap variabel Y).

- 2) Memilih uji statistik F karena ingin mengetahui apakah ada pengaruh signifikan variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.
- 3) Menentukan tingkat signifikan, yaitu $\alpha = 5\%$, "derajat kebebasan (df) dengan rumus $df_1(N_1) = k-1$, $df_2(N_2) = n-k$, k adalah konstruk (jumlah variabel X dan Y), sedangkan n adalah jumlah sampel, untuk menentukan F tabel," Junaidi (2010).
- 4) Menghitung F hitung dengan bantuan sarana komputer program "SPSS 16 for Ms. Windows."
- 5) Membuat simpulan membandingkan F hitung dengan F tabel, dan membandingkan $\text{sig } F$ dengan signifikan $\alpha = 5\% (0,05)$.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian.

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif, dimana penelitian ini dirancang untuk mendapatkan informasi tentang pengaruh variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional (*Direktif, Suportif, Partisipatif, dan Goal Oriented*) kepala sekolah, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi

B. Populasi Penelitian

Populasi adalah kumpulan orang-orang yang akan dijadikan obyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah guru dan kepala sekolah yang ada di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar. Responden dalam penelitian ini adalah semua guru PNS di Sekolah Dasar Negeri yang telah tersertifikasi sejak tahun 2006-2012 di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Lembar sebanyak 66 orang menggunakan teknik sensus. Untuk lebih jelasnya daftar responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran 1.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah daftar pertanyaan/angket dan dokumentasi.

1. Skala Pengukuran

Pernyataan dalam mengukur gaya kepemimpinan kepala sekolah menggunakan skala likers dengan alternative pilihan selalu (SL), sering (SR), jarang (JR), Kadang-kadang (KD) dan tidak pernah (TP). Masing-masing pernyataan diberi skor 1-5. Untuk pernyataan positif diberi skor SL = 5, SR = 4, JR =3, KD = 2 dan TP = 1. Untuk pernyataan negatif diberi skor sebagai berikut : SL = 1, SR = 2, JR =3, KD = 4 dan TP = 5 (Sugiyono, 2009:134)

Tabel 3.2 : Kisi-kisi Instrumen Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dimensi	Indikator	No Item Soal	Jumlah soal
Gaya Kepemimpinan	Gaya Direktif	1,4,7,10,13,16	6
	Gaya Suportif	2,5,8,11,14,17	6
	Gaya Partisipatif	3,6,9,12,15,18	6
	Gaya <i>Goal Oriented</i>	19,20,21,22,23,24	6

Instrumen yang digunakan dalam penilaian kinerja guru adalah dokumen hasil penilaian kinerja guru. Skor perolehan dalam penilaian kinerja guru menggunakan skala interval dengan rentang nilai ; A = amat baik (91-100), B = baik (76-90), C = cukup (61-75), D = sedang (50-60), E = kurang (dibawah 50). (Dikbud Lobar, 2008)

2. Pengujian instrumen

a. Uji validitas.

Uji validitas secara umum adalah untuk melihat apakah item pertanyaan yang digunakan mampu mengukur apa yang diukur. Suatu item pertanyaan

dalam suatu koefisien digunakan untuk mengukur suatu variabel yang akan diteliti.

Suatu koefisien dinyatakan valid jika pertanyaan pada koefisien mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh koefisien tersebut (Ghozali, 2009:49). Menurut Sugiyono (2010:348), instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data valid.

Menurut Ghozali (2009:49) mengukur validitas dapat dilakukan dengan cara melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor variabel. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r-hitung dengan r-tabel untuk degree of freedom (df) = n-2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Selanjutnya untuk menguji apakah masing-masing butir pertanyaan valid atau tidak ditentukan oleh nilai Corrected Item-Total Correlation. Bila nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari nilai r table atau nilai kritis koefisien korelasinya dengan df = n-2, dimana n adalah responden, maka berarti memenuhi persyaratan validitas. Rumus yang digunakan untuk menghitung *Corrected Item-Total Correlation* adalah :

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

Keterangan

r = Koefisien korelasi pearson validitas

x = Skor tanggapan responden setiap pertanyaan

y = Skor total tanggapan responden seluruh pertanyaan

n = Banyaknya subyek jumlah responden

Nilai *Corrected Item-Total Correlation* merupakan statistik hasil korelasi (*r*-hitung). Jadi, bila *r*-hitung lebih besar daripada *r*-tabel maka butir pertanyaan dinyatakan valid dan demikian sebaliknya. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16.0 for Windows.

b. Uji reliabilitas.

Uji reliabilitas adalah untuk melihat apakah rangkaian koesioner yang dipergunakan untuk mengukur suatu konstruk tidak mempunyai kecendrungan tertentu. Sekaran (2006:40) menyatakan bahwa reliabilitas suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias dan arena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen.

Nilai untuk pengujian reliabilitas berasal dari skor-skor item angket yang valid. Item yang tidak valid tidak dilibatkan dalam pengujian reliabilitas. Instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi jika nilai koefisien yang diperoleh $>0,60$ (Ghozali, 2009).

Ghozali (2009:45) menyatakan suatu koesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas dapat menggunakan uji statistik Cronbach's Alpha (α). Suatu variabel dinyatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 (Cronbach's Alpha $>0,60$)

Rumus dari uji Cronbach's Alpha adalah :

$$R = \frac{(k) (1 - \sum \sigma b^2)}{(k - 1) \sigma^2}$$

Keterangan

r = Koefisien reliabilitas instrumen Cronbach's Alpha

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = Total varian butir

σ^2 = Total varians

Uji reliabilitas juga dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16.0 for Windows.

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Jenis data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data dokumentasi hasil kinerja guru dan hasil angket yang dibagikan untuk menilai gaya kepemimpinan kepala sekolah.

2. Sumber data

a. Data primer.

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2006:162). Sumber data primer dalam penelitian ini adalah hasil koesioner gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diisi oleh guru sebagai responden.

b. Data sekunder.

Sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2006:162). Data sekunder dalam penelitian ini adalah data hasil kinerja guru yang diperoleh dari dokumentasi hasil kinerja guru.

3. Teknik pengumpulan data

Kualitas teknik pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui :

- a. Daftar pertanyaan (koesioner), yaitu memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden (guru) tentang gaya kepemimpinan kepala sekolahnya. Penyusunan koesioner dalam penelitian ini dikembangkan oleh Sugiyono (2009:163)
- b. Dokumentasi, yaitu data hasil penilaian kinerja guru tersertifikasi dan piagam sertifikasi guru.

E. Metode Analisis Data

1. Analisis uji asumsi klasik

a. Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi diantara variabel-variabel terikatnya menjadi terganggu. Untuk mendeteksi multikolinearitas menggunakan metode Variance Inflation Faktor (VIF) dan Tolerance (TOL), multikolinearitas dapat dirumuskan :

$$VIF = (b_i^{\wedge}) = \frac{1}{(1 - R_j^2)}$$

R^2 = Koefisien Determinasi

VIF merupakan variance inflation faktor. Ketika R_j^2 mendekati satu atau dengan kata lain ada kolinearitas antar variabel independen maka VIF akan naik dan jika $R_j^2 = 1$ maka nilainya tidak terhingga. Jika nilai VIF semakin membesar maka diduga ada multikolinearitas antar variabel independen. Sebagai aturan main (*rule of thumb*) jika nilai VIF melebihi angka 10 maka disimpulkan ada multikolinearitas karena nilai R_j^2 melebihi dari 0,90. Masalah multikolinearitas juga bisa dideteksi dengan melihat nilai tolerance (TOL). Nilai TOL bisa dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{TOL} = \frac{(1 - R_j^2)}{\text{VIF}}$$

Jika $R_j^2 = 0$ berarti tidak ada kolinearitas antara variabel independen maka nilai $\text{TOL} = 1$ dan sebaliknya jika $R_j^2 = 1$ ada kolinearitas variabel independen maka nilai $\text{TOL} = 0$, dengan demikian nilai TOL semakin mendekati 0 maka diduga ada multikolinearitas dan sebaliknya nilai TOL mendekati 1 maka diduga tidak ada multikolinearitas (Widarjono, 2010:82)

b. Uji normalitas.

Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Jadi uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai

residualnya. Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan uji *one sampel kolmogorov Smimov Test*, dimana uji ini didasarkan pada fungsi distribusi empiris (*Empirical Distribution function* = ECDF). Nilai statistik uji ini dapat dihitung dengan menggunakan rumus formula sebagai berikut :

$$D = \max (F (y_i) - i/N)$$

Dimana :

$n (i)$ = jumlah nilai kurang dari Y_i

Y_i = order dari nilai terkecil sampai terbesar

c. Uji heteroskedastisitas.

Uji heterokedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah dimana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap atau disebut homoskedastisitas.

Penyimpangan heteroskedastisitas menurut Algifari (1997:87) artinya varians variabel dalam model tidak sama (konstan).

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan korelasi Spearman. Langkah yang harus dilakukan dengan menguji ada tidaknya masalah heteroskedastisitas dalam hasil regresi dengan menggunakan korelasi Spearman adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{r_s \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - (r_s)^2}}$$

Jika nilai t hitung lebih besar daripada nilai kritis t tabel, maka dapat disimpulkan bahwa regresi mengandung masalah heteroskedastisitas dan sebaliknya jika nilai t hitung lebih kecil daripada nilai kritis t tabel maka tidak ada heterokedastisitas.

2. Analisis regresi berganda

Teknik estimasi regresi dalam penelitian ini menggunakan metode Ordinary Least Squares (OLS), dimana hasil estimasi regresi akan dianalisis melalui beberapa uji yaitu melihat seberapa baik garis regresi dengan uji t dan uji F . Data yang masuk akan dianalisis dan diuji dengan menggunakan metode statistik regresi linear berganda. Analisis regresi linear berganda (anareg) digunakan untuk memprediksi nilai dari suatu variabel (Y). Variabel yang diprediksi itu disebut variabel dependen dan variabel yang digunakan untuk memprediksi disebut variabel independen. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja guru tersertifikasi sedangkan sebagai variabel bebas adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah (Direktif, Suportif, Partisipatif dan *Goal Oriented*). Adapun persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \varepsilon$$

Dimana :

Y = variabel *dependent* (kinerja guru)

a = konstanta

X_1 = gaya kepemimpinan Direktif

X_2 = gaya kepemimpinan Suportif

X_3 = gaya kepemimpinan Partisipatif

X_4 = gaya kepemimpinan *Goal Oriented*

$b_{1,2,3,4}$ = koefisien variabel $X_{1,2,3,4}$

ε = faktor error

3. Pengujian hipotesis

a. Analisis koefisien determinasi (R^2).

Analisis koefisien determinasi adalah angka yang menunjukkan proporsi variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. R^2 mampu memberikan informasi mengenai variasi nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model regresi yang digunakan (Algifari, 1997:51). Koefisien determinasi menurut Widarjono (2010:21) dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$R^2 = 1 - \frac{\sum \hat{e}_i^2 / (n-k)}{\sum (Y_i - \bar{Y})^2 / (n-1)}$$

Dimana:

k = jumlah parameter estimasi

n = jumlah responden

Apabila koefisien determinasi (R^2) mendekati angka satu (1) berarti terdapat hubungan yang kuat (Djarwanto dan Pangestu S, 1993:324).

b. Uji parsial (Uji t)

Secara parsial (masing-masing variabel X) menggunakan uji statistik T dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Merumuskan hipotesis

$H_0 : b = 0$ atau $\text{sig } t > \alpha (0,05)$, H_0 diterima dan H_a ditolak (tidak ada pengaruh signifikan variabel X terhadap variabel Y). $H_a : b \neq 0$ atau $\text{sig } t < \alpha (0,05)$, H_0 ditolak dan H_a diterima (ada pengaruh signifikan variabel X terhadap Y).

2) Memilih uji statistik T karena ingin mengetahui apakah ada pengaruh signifikan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

3) Menentukan tingkat signifikan, yaitu $\alpha = 5\%$, "derajat kebebasan (df) = n-k, n adalah jumlah sampel, k adalah konstruk (jumlah variabel X dan Y) untuk menentukan t tabel," Junaidi (2010).

4) Menghitung t hitung dengan bantuan sarana komputer program "SPSS 16 for Ms. Windows."

5) Membuat simpulan membandingkan t hitung dengan t tabel dan membandingkan sig t dengan signifikan $\alpha = 5\% (0,05)$.

c. Uji simultan (Uji F).

Secara simultan (variabel X bersama-sama) menggunakan uji statistik F dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1) Merumuskan hipotesis

$H_0 : b_0 = 0$ atau $\text{sig } F > \alpha (0,05)$, H_0 diterima dan H_a ditolak (tidak ada pengaruh signifikan variabel X terhadap variabel Y).

Ha : $b \neq 0$ atau $\text{sig } F < \alpha (0,05)$, Ho ditolak dan Ha diterima (ada pengaruh signifikan variabel X terhadap variabel Y).

- 2) Memilih uji statistik F karena ingin mengetahui apakah ada pengaruh signifikan variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.
- 3) Menentukan tingkat signifikan, yaitu $\alpha = 5\%$, "derajat kebebasan (df) dengan rumus $df1(N1) = k-1$, $df2(N2) = n-k$, k adalah konstruk (jumlah variabel X dan Y), sedangkan n adalah jumlah sampel, untuk menentukan F tabel," Junaidi (2010).
- 4) Menghitung F hitung dengan bantuan sarana komputer program "SPSS 16 for Ms. Windows."
- 5) Membuat simpulan membandingkan F hitung dengan F tabel, dan membandingkan sig F dengan signifikan $\alpha = 5\% (0,05)$.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan

1. Gambarn umum responden

Kecamatan Lembar adalah salah satu kecamatan di kabupaten Lombok Barat. Terdapat sekolah negeri maupun swasta di kecamatan Lembar. Adapun sekolah negeri terdiri dari 29 Sekolah Dasar, 5 Sekolah Menengah Pertama, dan 3 Sekolah Menengah Atas /Sekolah Menengah Kejuruan, sedangkan sekolah swasta terdiri dari 6 Madrasah Ibtidaiyah, 4 Tsanawiyah, 3 Aliyah, dan 1 Sekolah Menengah Kejuruan.

Tabel 4.1

Daftar Jumlah Guru PNS Tersertifikasi di Kecamatan Lembar

Status	Jumlah Guru	Jenjang Sekolah			
		TK	SD	SMP	SMA
PNS	289	3	66	65	25

Sumber :Data Primer 2013

Menurut data dari Unit Pelaksana Tekhnis Dinas Pendidikan dan Kebudayaankecamatan Lembar yang tertera pada tabel 4.1 di atas terdapat 289 guru PNS dan 306 guru Non PNS. Adapun jumlah guru PNS yang tersertifikasi berjumlah 169 orang dengan perincian 3 orang di Taman Kanak-Kanak, 66 orang di Sekolah Dasar, 65 di Sekolah Menengah Pertama dan 25 di Sekolah Menengah Atas / Kejuruan.

Tabel 4.2

Daftar Jumlah Responden Menurut jalur Sertifikasi dari tahun 2007-2012

Jumlah Guru SD PNS Tersertifikasi	Jalur Sertifikasi	
	S1	Non S1
66	35	31

Sumber : Data Primer 2013

Berdasarkan data pada Unit Pelaksana Teknis Dinas kecamatan Lembar yang tertera pada tabel 4.2 di atas diketahui bahwa responden merupakan guru PNS sekolah dasar yang telah tersertifikasi melalui jalur yang berbeda yaitu jalur kualifikasi pendidikan (S1) kemudian mengikuti diklat sebanyak 35 orang dan jalur Non S1 (golongan IVA dan umur di atas 50 tahun) kemudian dilaksanakan diklat sebanyak 31 orang. Perbedaan jalur sertifikasi ini menyebabkan guru tersertifikasi tidak semua merupakan guru profesional yang memiliki kemampuan standar.

2. Deskripsi data penelitian

a. Deskripsi variabel gaya kepemimpinan Direktif.

Data tentang skor variabel gaya kepemimpinan Direktif dikumpulkan dengan metode angket dengan model skala likert yang terdiri dari 6 butir pertanyaan. Pada tabel 4.3 menunjukkan tanggapan guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dasar se kecamatan Lembar yang berkaitan dengan indikator gaya kepemimpinan Direktif.

Tabel 4.3

Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif

Indikator	Skor		
	Minimum	Maksimum	Mean
X1.1	3,00	5,00	3,7879
X1.2	3,00	5,00	3,9394
X1.3	3,00	5,00	4,0606
X1.4	3,00	5,00	4,0909
X1.5	3,00	5,00	4,0303
X1.6	3,00	5,00	3,8485

Sumber :Data Primer diolah (2013)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa mean tertinggi diperoleh oleh item pertanyaan kepala sekolah memberikan instruksi yang jelas kepada bawahan dengan nilai mean 4,09. Nilai mean ini masuk kategori sering (nilai 4). Artinya bahwa kepala sekolah sering memberikan instruksi kepada bawahan tentang tugas yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Pemberian instruksi yang jelas menyebabkan guru akan mengetahui dengan jelas tugas dan tanggungjawabnya untuk mencapai tujuan sekolah sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja guru. Sedangkan nilai terendah diperoleh oleh item pertanyaan X1.1 dengan mean 3,78. Item pertanyaan tersebut adalah kepala sekolah menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan guru. Akan tetapi jika dikategorikan, nilai mean ini masuk juga kategori sering (nilai 4). Artinya semua item pertanyaan ini sering dilakukan oleh kepala sekolah.

b. Deskripsi gaya kepemimpinan Suportif.

Data tentang skor variabel gaya kepemimpinan Suportif dikumpulkan dengan metode angket dengan model skala likert yang terdiri dari 6 butir pertanyaan. Pada tabel 4.4 menunjukkan tanggapan guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dasar se kecamatan Lembar yang berkaitan dengan indikator gaya kepemimpinan Suportif.

Tabel 4.4

Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif

Indikator	Skor		
	Minimum	Maksimum	Mean
X2.1	3,00	5,00	3.7879
X2.2	3,00	5,00	3.8636
X2.3	3,00	5,00	3.9091
X2.4	3,00	5,00	3.9242
X2.5	3,00	5,00	3.9697
X2.6	3,00	5,00	3.8485

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Berdasarkan table 4.4 diatas dapat diketahui bahwa mean tertinggi diperoleh oleh item pertanyaan X2.5 dengan nilai mean 3,96. Nilai mean ini dikategorikan sering. Ini artinya bahwa kepala sekolah sering memberikan hadiah kepada bawahan. Pemberian hadiah ini dimaksudkan agar guru termotivasi untuk menjalankan tugas sehingga berdampak pada peningkatan kinerja guru. Sedangkan mean terendah diperoleh oleh item pertanyaan X2.1 dengan nilai mean 3,78. Item pertanyaan tersebut berbunyi kepala sekolah

menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja guru. Jika dikategorikan maka item pertanyaan ini masuk kategori sering (nilai 4). Oleh karena itu secara umum semua item pertanyaan masuk kategori sering dilakukan kepala sekolah.

c. Deskripsi gaya kepemimpinan Partisipatif.

Data tentang skor variabel gaya kepemimpinan Partisipatif dikumpulkan dengan metode angket dengan model skala likert yang terdiri dari 6 butir pertanyaan. Pada tabel 4.4 menunjukkan tanggapan guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dasar se kecamatan Lembar yang berkaitan dengan indikator gaya kepemimpinan Partisipatif.

Tabel 4.5

Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Indikator	Skor		
	Minimum	Maksimum	Mean
X3.1	3,00	5,00	3.7879
X3.2	3,00	5,00	3.8788
X3.3	3,00	5,00	3.8485
X3.4	3,00	5,00	3.8030
X3.5	3,00	5,00	3.8788
X3.6	3,00	5,00	3.7879

Sumber : Data Primer Diolah 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mean 3,78 diperoleh oleh 2 item pertanyaan yaitu X3.2 dan X3.5 yaitu kepala sekolah bekerjasama dengan guru untuk menyusun tugasnya masing-masing dan kepala sekolah

memberi kesempatan kepada bawahan untuk mendiskusikan masalah-masalah yang ada disekolah. Ini artinya bahwa dua item pertanyaan ini adalah hal yang sering dilakukan oleh kepala sekolah yang berdampak pada peningkatan kinerja guru. Sedangkan mean terendah diperoleh oleh item pertanyaan X3.1 dan X3.6 dengan nilai mean 3,78. Item pertanyaan tersebut menyatakan kepala sekolah mengajak stakeholder bersama-sama merumuskan tujuan sekolah dan kepala sekolah memberikan perhatian pada guru dan pegawai yang tidak sukses dalam menjalankan pekerjaan. Jika dikategorikan maka kedua item pertanyaan ini masuk kategori sering (nilai 4). Oleh karena itu secara umum semua item pertanyaan masuk kategori sering dilakukan kepala sekolah.

d. Deskripsi gaya kepemimpinan *Goal Oriented*.

Data tentang skor variabel gaya kepemimpinan *Goal Oriented* dikumpulkan dengan metode angket dengan model skala likert yang terdiri dari 6 butir pertanyaan. Pada table 4.6 menunjukkan tanggapan guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dasar se kecamatan Lembar yang berkaitan dengan indikator gaya kepemimpinan *Goal Oriented*.

Tabel 4.6

Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif

Indikator	Skor		
	Minimum	Maksimum	Mean
X4.1	3,00	5,00	3.9697
X4.2	3,00	5,00	4.0152
X4.3	3,00	5,00	4.0152
X4.4	3,00	5,00	3.8939
X4.5	3,00	5,00	3.9394
X4.6	3,00	5,00	3.7879

Sumber :Data Primer diolah (2013)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mean tertinggi (4,01) diperoleh oleh item pertanyaan X4.2 dan X4.3 yaitu kepala sekolah menjelaskan target yang dicapai oleh sekolah dan kepala sekolah melakukan berbagai upaya untuk sekolah. Artinya bahwa kepala sekolah sering memberikan target yang jelas dan berupaya untuk sekolah. Sedangkan mean terendah diperoleh oleh item pertanyaan X4.6 dengan nilai mean 3,78. Item pertanyaan tersebut menyatakan bahwa kepala sekolah menggali sumber daya untuk mencapai tujuan sekolah. Jika dikategorikan maka item pertanyaan ini masuk kategori sering (nilai 4). Oleh karena itu secara umum semua item pertanyaan masuk kategori sering dilakukan kepala sekolah.

e. Deskripsi variabel kinerja guru.

Pada tabel 4.7 menunjukkan hasil kinerja guru yang dikumpulkan melalui hasil dokumentasi nilai kinerja guru. Nilai kinerja guru ini

menggunakan interval nilai A (amat baik), B (baik), C (cukup), D (kurang), E (sangat kurang), masing-masing berturut-turut nilai 5, 4, 3, 2, 1.

Tabel 4.7

Deskripsi Variabel Kinerja Guru

Indikator	Skor		
	Minimum	Maksimum	Mean
Kinerja Guru	3,00	5,00	4,39

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Pada tabel di atas menunjukkan kinerja guru yang digunakan sebagai responden memperoleh nilai mean 4,39 (baik). Artinya bahwa kinerja guru secara umum jika dilihat dari interval nilai masuk dalam kategori nilai 4 (baik).

3. Uji validitas dan reliabilitas instrumen

a. Pengujian validitas dan reliabilitas variabel gaya kepemimpinan kepala Sekolah.

1) Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel gaya kepemimpinan Direktif

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada variabel gaya kepemimpinan direktif dapat dilihat pada tabel 4.8. Apabila ada instrumenitem pertanyaan yang dinyatakan tidak valid pada saat melakukan uji validitas data, maka instrumen yang tidak valid tersebut harus dikeluarkan dari daftar pertanyaan yang digunakan dan dilakukan uji validitas sekali lagi.

Rekapitulasi pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa item pertanyaan variabel gaya

kepemimpinan Direktif mempunyai nilai korelasi lebih dari 0,30. Dengan demikian item variabel gaya kepemimpinan Direktif dinyatakan valid dan mempunyai tingkat reliabilitas diatas 0,60 ($0,67 > 0,60$) sehingga reliabilitas variabel gaya kepemimpinan Direktif mempunyai keakuratan yang tinggi atau reliabel.

Tabel 4.8

Rekapitulasi hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya Kepemimpinan
Direktif

Variabel/item	Validitas dan reliabilitas		Keterangan
	Koefisien	Alpha	
		0,6725	Reliabel
X1.1	0,630		Valid
X1.2	0,674		Valid
X1.3	0,650		Valid
X1.4	0,614		Valid
X1.5	0,545		Valid
X1.6	0,703		Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

2) Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel gaya kepemimpinan Suportif.

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada variabel gaya kepemimpinan Suportif dapat dilihat pada tabel 4.9. Apabila ada instrumenitem pertanyaan yang dinyatakan tidak valid pada saat melakukan uji validitas data, maka instrumen yang tidak valid tersebut

harus dikeluarkan dari daftar pertanyaan yang digunakan dan dilakukan uji validitas sekali lagi.

Rekapitulasi pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa item pertanyaan variabel gaya kepemimpinan Suportif mempunyai nilai korelasi lebih dari 0,30. Dengan demikian item variabel gaya kepemimpinan Suportif dinyatakan valid dan mempunyai tingkat reliabilitas diatas 0,60 ($0,83 > 0,60$) sehingga reliabilitas variabel gaya kepemimpinan Suportif mempunyai keakuratan yang tinggi atau reliabel.

Tabel 4.9

Rekapitulasi hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya

Kepemimpinan Suportif

Variabel/item	Validitas dan reliabilitas		Keterangan
	Koefisien	Alpha	
		0,8305	Reliabel
X2.1	0,679		Valid
X2.2	0,799		Valid
X2.3	0,803		Valid
X2.4	0,739		Valid
X2.5	0,806		Valid
X2.6	0,637		Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

- 3) Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel gaya kepemimpinan Partisipatif.

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada variabel gaya kepemimpinan Partisipatif dapat dilihat pada tabel 4.10. Apabila ada instrumen item pertanyaan yang dinyatakan tidak valid pada saat melakukan uji validitas data, maka instrumen yang tidak valid tersebut harus dikeluarkan dari daftar pertanyaan yang digunakan dan dilakukan uji validitas sekali lagi.

Rekapitulasi pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa item pertanyaan variabel gaya kepemimpinan Partisipatif mempunyai nilai korelasi lebih dari 0,30. Dengan demikian item variabel gaya kepemimpinan Partisipatif dinyatakan valid dan mempunyai tingkat reliabilitas diatas 0,60 ($0,79 > 0,60$) sehingga reliabilitas variabel gaya kepemimpinan Partisipatif mempunyai keakuratan yang tinggi atau reliabel.

Tabel 4.10
Rekapitulasi hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya
Kepemimpinan partisipatif

Variabel/item	Validitas dan reliabilitas		Keterangan
	Koefisien	Alpha	
		0,7900	Reliabel
X3.1	0,642		Valid
X3.2	0,776		Valid
X3.3	0,663		Valid
X3.4	0,660		Valid
X3.5	0,763		Valid
X3.6	0,684		Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

- 4) Pengujian validitas dan reliabilitas variabel gaya kepemimpinan *Goal Oriented*.

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada variabel gaya kepemimpinan direktif dapat dilihat pada tabel 4.11. Apabila ada instrumen item pertanyaan yang dinyatakan tidak valid pada saat melakukan uji validitas data, maka instrumen yang tidak valid tersebut harus dikeluarkan dari daftar pertanyaan yang digunakan dan dilakukan uji validitas sekali lagi.

Rekapitulasi pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa item pertanyaan variabel gaya kepemimpinan *Goal Oriented* mempunyai nilai korelasi lebih dari 0,30.

Dengan demikian item variabel gaya kepemimpinan *Goal Oriented* dinyatakan valid dan mempunyai tingkat reliabilitas diatas 0,60 ($0,82 > 0,60$) sehingga reliabilitas variabel gaya kepemimpinan *Goal Oriented* mempunyai keakuratan yang tinggi atau reliabel.

Tabel 4.11

Rekapitulasi hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya Kepemimpinan
Goal Oriented

Variabel/item	Validitas dan reliabilitas		Keterangan
	Koefisien	Alpha	
		0,8161	Reliabel
X4.1	0,686		Valid
X4.2	0,764		Valid
X4.3	0,701		Valid
X4.4	0,720		Valid
X4.5	0,797		Valid
X4.6	0,702		Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

4. Pengujian asumsi klasik

a. Uji multikolinearitas.

Hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.12. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF > 10 dan tidak ada yang memiliki tolerance value $< 0,1$ sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi penelitian ini.

Tabel 4.12
Collinearity Statistik

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tol	VIF
(Constant		
Direktif	.380	2.629
Sufortif	.950	1.053
Partisipatif	.805	1.242
Goal Oriented	.389	2.570

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

b. Uji normalitas.

Pengujian normalitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov dan dalam uji ini, variabel dikatakan berdistribusi normal jika nilai probabilitas/sig >0.05. Pengujian normalitas data dapat dilihat pada tabel 4.13

Tabel 4.13

Uji Normalitas Data Otne-Sample Kolmogorov-Smirnov Tes

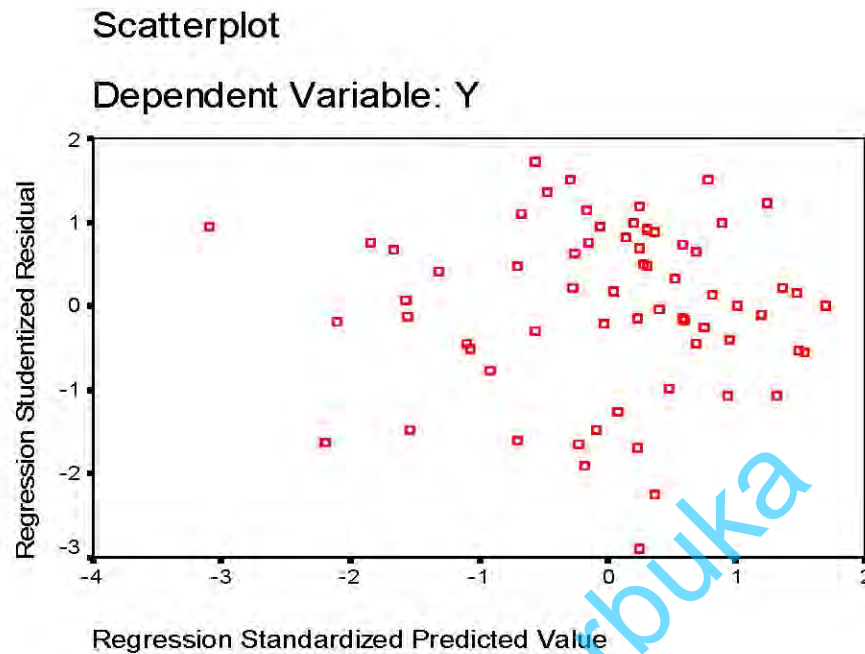
		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.38714334
Most Extreme Differences	Absolute	.083
	Positive	.076
	Negative	-.083
Kolmogorov-Smirnov Z		.675
Asymp. Sig. (2-tailed)		.752

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai kolmogorov-smirnov sebesar 0,675 dengan signifikansi pada 0,752 maka dapat disimpulkan bahwa data berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

c. Uji heteroskedastisitas.

Pengujian heteroskedastisitas data dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan uji Scatterplot dan dalam uji ini, variabel dikatakan berdistribusi normal jika varians tidak tetap dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik jika tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian heteroskedastisitas data dapat dilihat pada grafik 4.1



Grafik.4.1 Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan grafik di atas terlihat titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu yang jelas serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedastisitas.

5. Analisis regresi berganda

Model persamaan regresi yang baik adalah yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, antara lain semua data terdistribusi normal, model harus bebas dari gejala multikolinearitas dan terbebas dari heteroskedastisitas. Dari analisis sebelumnya telah terbukti bahwa model persamaan yang diajukan dalam penelitian ini sudah dianggap baik. Analisis regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan estimasi regresi

berganda dengan program SPSS 16 windows diperoleh hasil seperti pada tabel 4.16.

6. Pengujian hipotesis

a. Pengujian hipotesis pertama (H1).

Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk menentukan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah (Direktif, Suportif, Partisipatif dan *Goal Oriented*) secara parsial terhadap kinerja guru tersertifikasi. Hasil analisisnya selengkapnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.14

Coefficients

Variabel	Unstandardized		standardized	T	Sig
	Coefficient		Coefficient		
	B	Std Error	Beta		
(Constant	2.677	.983		2.840	.006
Direktif	.822	.252	.565	3.262	.002
Sufortif	.484	.201	.264	2.408	.019
Partisipatif	.416	.161	.307	2.583	.012
Goal Oriented	.432	.200	.371	2.165	.034

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Hasil analisis regresi berganda untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah secara parsial dalam tabel 4.14 menunjukkan bahwa pengaruh dari tiap variabel independen terhadap variabel dependen menunjukkan :

- 1) Pengaruh gaya kepemimpinan Direktif terhadap kinerja guru tersertifikasi sebesar 56,5% dan sisanya 43,5% dijelaskan oleh

variabel lain diluar model. Berdasarkan hasil pengolahan data yang terlihat pada tabel 4.14 maka pengujian hipotesis gaya kepemimpinan Direktif menunjukkan nilai t hitung sebesar 3.262 dengan taraf signifikansi 0,002. Taraf signifikansi ini jauh lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis alternatif yang menyatakan ada pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tertsertifikasi diterima. Koefisien gaya kepemimpinan Direktif sebesar 0,565, dengan demikian jika gaya kepemimpinan Direktif ditingkatkan sebesar 0,565 maka akan meningkatkan kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tertsertifikasi sebesar 0,565. Begitupula sebaliknya, jika gaya kepemimpinan Direktif diturunkan sebesar 0,565 maka akan menurunkan kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tertsertifikasi sebesar 0,565 .

- 2) Pengaruh gaya kepemimpinan Suportif terhadap kinerja guru tertsertifikasi sebesar 26,4% dan sisanya 73,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Berdasarkan hasil pengolahan data yang terlihat pada tabel 4.14 maka pengujian hipotesis gaya kepemimpinan direktif menunjukkan nilai t hitung sebesar 2.408 dengan taraf signifikansi 0,019. Taraf signifikansi ini lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis alternatif yang menyatakan ada pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tertsertifikasi diterima. Koefisien gaya kepemimpinan Suportif memberikan nilai sebesar 0,264 dengan demikian jika gaya kepemimpinan Suportif ditingkatkan sebesar 0,264 maka akan

meningkatkan kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi sebesar 0,264. Begitupula sebaliknya, jika gaya kepemimpinan Suportif diturunkan sebesar 0,264 maka akan menurunkan kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi sebesar 0,264.

- 2) Pengaruh gaya kepemimpinan Partisipatif terhadap kinerja guru tersertifikasi sebesar 30,7% dan sisanya 69,3% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Berdasarkan hasil pengolahan data yang terlihat pada tabel 4.14 maka pengujian hipotesis gaya kepemimpinan Partisipatif menunjukkan nilai t hitung sebesar 2.583 dengan taraf signifikansi 0,012. Taraf signifikansi ini jauh lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis alternatif yang menyatakan ada pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi diterima. Koefisien gaya kepemimpinan Partisipatif sebesar 0,307 dengan demikian jika gaya kepemimpinan Partisipatif ditingkatkan sebesar 0,307 maka akan meningkatkan kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi sebesar 0,307. Begitupula sebaliknya, jika gaya kepemimpinan Partisipatif diturunkan maka akan menurunkan kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi.

- 3) Pengaruh gaya kepemimpinan *Goal Oriented* terhadap kinerja guru tersertifikasi sebesar 37,1% dan sisanya 62,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Berdasarkan hasil pengolahan data yang terlihat pada tabel 4.14 maka pengujian hipotesis gaya kepemimpinan *Goal Oriented* menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,165 dengan taraf

signifikansi 0,034. Taraf signifikansi ini lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis alternatif yang menyatakan ada pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi diterima. Koefisien gaya kepemimpinan *Goal Oriented* sebesar 0,371 dengan demikian jika gaya kepemimpinan *Goal Oriented* ditingkatkan sebesar 0,371 maka akan meningkatkan kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi sebesar 0,371. Begitupula sebaliknya, jika gaya kepemimpinan *Goal Oriented* diturunkan maka akan menurunkan kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi.

b. Pengujian hipotesis kedua (H2)

Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk menentukan pengaruh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah secara simultan terhadap kinerja guru tersertifikasi. Hasil analisis selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.15 dan 4.16

Tabel 4.15

Hasil Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Secara Simultan Terhadap Kinerja Guru Tersertifikasi
Anova (b)

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4.258	4	1.064	6.665	.000(a)
Residual	9.742	61	.160		
Total	14.000	65			

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Tabel 4.16 Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.551(a)	.304	.258	.39964

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Hasil analisis regresi berganda untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah secara simultan dalam tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai Adjusted R Square (R²) sebesar 0,258 yang berarti variabilitas kinerja guru tersertifikasi (Y) dapat dijelaskan oleh Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah (X) sebesar 25,8% dan sisanya 74,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Uji Anova atau F test pada tabel 4.15 menghasilkan nilai F hitung > F tabel (6,665 > 4,00) dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena F hitung > F tabel dan probabilitas signifikansinya jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja guru atau dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan secara bersama-sama/simultan berpengaruh terhadap kinerja guru tersertifikasi.

Berdasarkan tabel 4.15 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \varepsilon$$

Dimana :

Y = variabel *dependent* (kinerja guru)

a = konstanta

X₁ = gaya kepemimpinan Direktif

X_2 = gaya kepemimpinan Suportif

X_3 = gaya kepemimpinan Partisipatif

X_4 = gaya kepemimpinan *Goal Oriented*

$b_{1,2,3,4}$ = koefisien variabel $X_{1,2,3,4}$

ε = faktor error

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa :

- 1) Variabel gaya kepemimpinan mempunyai arah koefisien yang bertanda positif terhadap kinerja karyawan.
- 2) Konstanta sebesar 2.677 berarti jika tidak ada gaya kepemimpinan kepala sekolah maka nilai kinerja guru sebesar 2.677

c. Pengujian Analisis Determinasi

Analisis koefisien determinasi adalah angka yang menunjukkan proporsi variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. R^2 mampu memberikan informasi mengenai variasi nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model regresi yang digunakan. Hasil analisis koefisien determinasinya dapat dilihat pada tabel 4.16

Hasil analisis koefisien determinasi (R Square) adalah 0,304 atau 30,4%. Ini menunjukkan bahwa variasi nilai variabel dependen tidak mendekati angka 1, sehingga dapat dinyatakan variasi nilai variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen kurang kuat.

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial (indipidu) semua variabel bebas berpengaruh terhadap

variabel terikat. Pengaruh yang diberikan variabel bebas tersebut bersifat positif, artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan maka akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja guru. Begitupula sebaliknya, jika gaya kepemimpinan kepala sekolah diturunkan maka menurunkan kinerja guru. Begitupun secara simultan, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kinerja guru. Pengaruh yang diberikan variabel tersebut bersifat positif, artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan maka akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja guru. Begitupula sebaliknya, jika gaya kepemimpinan kepala sekolah diturunkan maka menurunkan kinerja guru. Hasil tersebut baik secara parsial maupun simultan sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya. Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut :

1. Hasil pengujian hipotesis satu (H1) diterima, yaitu gaya kepemimpinan situasional (Direktif, Suportif, Partisipatif, dan *GoalOriented*) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru tersertifikasi.
 - a. Gaya kepemimpinan Direktif memiliki pengaruh positif sebesar 0,565 terhadap kinerja gurutersertifikasi. Ini artinya jika gaya kepemimpinan Direktif ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja guru tersertifikasi. Gaya kepemimpinan Direktif menurut pendapat Indrafacrudi (2006) diterapkan bagi guru atau bawahan yang memiliki kemampuan rendah dan kemauan untuk menjalankan tugas rendah. Penetapan guru tersertifikasi melalui jalur non S1 (golongan IVA dan umur diatas 50 tahun) memungkinkan guru tersertifikasi tersebut belum professional karena memiliki kemampuan belum standar. Oleh

karena itu penerapan gaya kepemimpinan Direktif bagi guru tersertifikasi jalur ini memiliki pengaruh yang paling besar dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya. Dale (1992) juga mendukung hasil penelitian ini dengan menyatakan bahwa kejelasan tugas yang menjadi tanggung jawabnya akan mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang memberi perintah yang jelas terhadap tugas akan sangat mempengaruhi kinerja guru tersertifikasi khususnya jalur non S1. Wahyosumidjo (2011) menyatakan fungsi kepemimpinan secara instruktif yaitu pemimpin sebagai pengambil keputusan memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan cara, kapan dan bagaimana perintah dilaksanakan serta melaporkan hasil agar perintah tersebut efektif. Fungsi instruktif inilah yang diterapkan kepada guru tersertifikasi jalur non S1. Berdasarkan kemauan untuk melaksanakan tugas, guru tersertifikasinon S1 dengan usia rata-rata diatas 50 tahun memiliki kinerja rendah. Givson, dkk (1985) dan Syafri (2003) menyatakan kinerja sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki guru dan derajat motivasinya melaksanakan tugas. Teori kepemimpinan situasional menyatakan pedoman implementasi gaya kepemimpinan yang efektif bahwa gaya kepemimpinan diterapkan berdasarkan kesiapan atau tingkat kematangan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas. Guru yang tersertifikasi jalur non kualifikasi S1 memiliki kemampuan rendah dan kemauan rendah, oleh karena itu diterapkan gaya kepemimpinan Direktif.

- b. Gaya kepemimpinan Suportif memiliki pengaruh positif sebesar 0,264. Ini artinya jika gaya kepemimpinan Suportif ditingkatkan maka akan

meningkatkan kinerja guru tersertifikasi. Gaya kepemimpinan Suportif memiliki pengaruh yang paling rendah dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya. Diperkuat oleh pendapat Pidarta (1999) bahwa suasana kerja yang gembira diperoleh karena pekerjaan diberikan sesuai dengan keahlian merupakan motivasi untuk meningkatkan kinerja. Disamping itu Gibson,dkk (1985) juga menyatakan variabel organisasi yang meliputi kepemimpinan, imbalan,dan struktur desain pekerjaan merupakan motivasi kerja bagibawahan untuk meningkatkan kinerjanya. Dipertegas oleh Indrafachrudi (2006), gaya kepemimpinan Suportif diterapkan bagi guru yang memiliki tingkat kemampuan rendah tetapi kemauan menjalankan tugas untuk mencapai tujuan sekolah tinggi. Guru sertifikasi jalur non S1 dengan kemampuan rendah yang disebabkan oleh kurangnya diklat dan pendidikan yang belum standar tetapi memiliki kemauan melaksanakan tugas cukup tinggi.Guru tersertifikasi dengan tunjangan satu kali gaji pokok pasti memiliki motivasi kerja yang tinggi. Akan tetapi kemauan melaksanakan tugas ini terkendala oleh kemampuan yang rendah. Berdasarkan PP RI No19 tahun 2005 menyatakan bahwa kemampuan guru adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dalam proses belajar mengajar.Oleh karena itu penerapan gaya kepemimpinan suportif berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru tersertifikasi tetapi pengaruhnya paling rendah dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya.

- c. Gaya kepemimpinan Partisipatif memiliki pengaruh positif sebesar 0,307.Ini artinya jika gaya kepemimpinan Partisipatif ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja guru tersertifikasi. Gaya kepemimpinan Partisipatif memiliki pengaruh yang rendah juga, tetapi lebih besar daripada gaya

kepemimpinan Suportif. Menurut Indrafachrudi (2006) gaya kepemimpinan Partisipatif diterapkan bagi guru yang memiliki tingkat kemampuan tinggi tetapi kemauan menjalankan tugas untuk mencapai tujuan sekolah rendah. Kinerja guru bergantung kepada keahliannya. Apabila guru tersertifikasi diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya maka akan berakibat pada menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaannya. Disamping itu akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri guru itu sendiri. Rasa tidak puas ini dapat bersumber dari kurangnya motivasi dari kepala sekolah, jenis tugas tidak sesuai dengan keahliannya, situasi sekolah yang kurang mendukung, bahkan dari dalam diri guru itu sendiri seperti masalah pribadi. Simanjuntak (2005) menyebutkan bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi dan dukungan manajemen. Kenyamanan lingkungan kerja, system kerja yang baik dan harmonis, kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan memobilisasi bawahan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja selain kemampuan individu. Oleh karena itu penerapan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja guru tersertifikasi, karna kemampuan yang tinggi dengan motivasi kerja rendah perlu diberikan motivasi yang kuat dari atasan.

- d. Gaya kepemimpinan *Goal Oriented* memiliki pengaruh positif sebesar 0,371. Ini artinya jika gaya kepemimpinan *Goal Oriented* ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja guru tersertifikasi. Menurut Indrafachrudi (2006) gaya kepemimpinan *Goal Oriented* diterapkan bagi guru yang memiliki tingkat kemampuan tinggi dan kemauan menjalankan tugas untuk mencapai tujuan sekolah juga tinggi. Penerapan gaya kepemimpinan *Goal Oriented* memiliki

pengaruh besar setelah gaya kepemimpinan Direktif. Penerapan gaya kepemimpinan *Goal Oriented* sangat berpengaruh bagi guru tersertifikasi jalur kualifikasi pendidikan (S1). Guru ini dapat dipastikan memiliki kemampuan tinggi dan motivasi mencapai tujuan yang ditetapkan juga tinggi. Senada dengan gaya Direktif bahwa dalam PP RI No 19 tahun 2005 dinyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan guru. Jadi semakin baik kemampuan guru maka kinerja juga akan semakin baik. Simanjuntak (2005) menyebutkan bahwa kemampuan dengan pendidikan yang memadai akan memudahkan mencapai kinerja yang diharapkan. Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan maka akan semakin tinggi kompetensinya, dengan demikian akan semakin baik kinerjanya. Oleh karena itu penerapan gaya kepemimpinan ini memiliki pengaruh yang besar karena pemberian wewenang dan kepercayaan dalam menjalankan tugas merupakan motivasi bagi guru dalam berupaya mencapai tujuan sekolah. Dipertegas oleh Pidarta (1999) bahwa suasana kerja gembira merupakan salah satu faktor yang menentukan prestasi individu. Oleh karena itu kemauan yang tinggi yang diperoleh dari motivasi kerja yang meliputi aspek dukungan organisasi dan dukungan manajemen kepala sekolah yang tepat dalam memimpin akan berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja guru.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan (Direktif, Suportif, Partisipatif, *Goal Oriented*) kepala sekolah secara simultan terhadap kinerja guru tersertifikasi

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) diterima, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

tersertifikasi. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh dalam meningkatnya kinerja guru sertifikasi di Sekolah Dasar. Penerapan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan situasi dan kondisi dan tingkat kematangan guru akan berdampak pada penurunan kinerja guru. Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Apabila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahlian atau tingkat kematangan serta situasi dan kondisi lingkungan sekolahnya maka akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri guru itu sendiri.

Berdasarkan tabel 4.15 menunjukkan bahwa secara simultan, semua gaya kepemimpinan (Direktif, Suportif, Partisipatif dan *Goal Oriented*) dapat diterapkan kepada guru asalkan disesuaikan dengan situasi dan kondisi serta tingkat kematangan guru pada saat tersebut. Apabila gaya kepemimpinan situasional di atas diterapkan sesuai dengan situasi dan kondisi serta tingkat kematangan bawahan maka akan meningkatkan kinerja guru dan begitupula sebaliknya apabila diturunkan atau tidak disesuaikan dengan situasi dan kondisi serta tingkat kematangan guru atau menggunakan salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap terbaik tanpa memperhitungkan situasi dan kondisi guru serta tingkat kematangan guru maka akan menurunkan kinerja guru.

Menghadapi situasi di atas maka ketika situasi dan kondisi guru tingkat kemauan rendah dan tingkat kemampuan rendah maka diterapkan gaya

kepemimpinan Direktif. Apabila situasi dan kondisi guru tingkat kemauan tinggi dan tingkat kemampuan rendah maka diterapkan gaya kepemimpinan Suportif. Apabila situasi dan kondisi guru dengan tingkat kemauan rendah dan tingkat kemampuan tinggi maka diterapkan gaya kepemimpinan Partisipatif. Sementara apabila situasi dan kondisi guru dengan tingkat kemauan tinggi dan tingkat kemampuan tinggi maka diterapkan gaya kepemimpinan *Goal Oriented*. Artinya penelitian ini didukung oleh teori kepemimpinan situasional dimana dinyatakan bahwa keefektifan sebuah gaya kepemimpinan bergantung pada situasi dan kondisi serta tingkat kematangan bawahan. Teori kepemimpinan situasional juga menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi lain dan memperlakukan bawahan sesuai dengan tingkat kematangannya serta membantu bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak matang menjadi matang.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Tarmizi (2010), Maulida (2001), Retno (2010), dan Hendarto (2010) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional secara signifikan mempengaruhi kinerja. Selain itu Simanjuntak (2005) dan Gibson, dkk (1985) memperkuat dengan pendapat tentang aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja adalah dukungan organisasi dan manajemen yang meliputi kemampuan manajerial pemimpin, kenyamanan lingkungan kerja, system kerja, dan struktur desain pekerjaan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh teori kepemimpinan jalan-tujuan (*path-goal theory*) yang menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah pemimpin fleksibel yang dapat menggunakan satu atau secara bersama-sama seluruh perilaku atau gaya kepemimpinannya bergantung situasi yang ada.

Gaya kepemimpinan yang efektif akan mempengaruhi kinerja guru. Kinerja guru merupakan cerminan keberhasilan guru dalam mendidik siswa. Keberhasilan ini dapat terlihat dari keberhasilan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai hasil pembelajaran dengan nilai standar (nilai 4) atau kategori baik. Sehubungan dengan hasil penilaian ini maka kinerja guru tersertifikasi telah memenuhi nilai di atas standar (nilai mean lebih dari nilai 4). Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah sangat erat kaitannya dengan kinerja guru. Apabila kepemimpinan kepala sekolah baik maka kinerja guru juga akan baik. Hal ini karena kepala sekolah adalah pemimpin organisasi yang memiliki peran untuk menentukan kemajuan sekolah, memperhatikan kebutuhan dan perasaan bawahan serta pembinaan terhadap kemampuan tenaga kependidikan. Kepala sekolah yang baik harus mampu mengupayakan peningkatan kinerja gurunya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru walaupun persentasenya 25,8%. Kecilnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah ini karena ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru tersertifikasi yaitu tingkat kemampuan kepala sekolah, sistem pemerintahan yang kurang mendukung, tekanan dari pejabat pemerintahan maupun wali murid dan masyarakat yang belum mendukung pendidikan di sekolah. Berdasarkan teori kepemimpinan situasional dinyatakan juga bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku pemimpin akan tetapi dipengaruhi juga oleh variabel individu yang meliputi kemampuan, keterampilan, mental, fisik, latar belakang, keluarga, tingkat sosial, pengalaman

dan demografi serta variabel psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, hasil belajar dan inovasi.

Melihat hasil penelitian ini maka dapat dinyatakan bahwa implikasi penelitian ini adalah:

1. Implikasi teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi empiris dalam bidang pendidikan khususnya manajemen kepala sekolah yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru tersertifikasi. Penelitian ini membuktikan bahwa peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah dan guru.

Hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah ini berpengaruh signifikan dan memberikan bukti empiris mengenai penerapan teori gaya kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah diterapkan kepada guru sesuai dengan tingkat kematangan bawahan. Hasil penelitian ini juga mendukung bukti empiris yang dikemukakan oleh Tarmizi (2010), Hendarto (2010), Retno (2010) dan Maulida (2001).

2. Implikasi praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat berupa tambahan informasi bagi sekolah dalam mencapai visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan. Hasil penelitian ini juga dapat memberikan masukan kepada kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi serta kematangan guru yaitu menyangkut tingkat

■ kemampuan (profesionalitas) dan kemauan (tingkat motivasi) dalam menjalankan tugas guna mencapai tujuan sekolah.

3. Implikasi kebijakan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi dinas pendidikan dan kebudayaan terutama dalam hal menyangkut rekrutmen kepala sekolah, materi pendidikan dan pelatihan kepala sekolah, dan penilaian kinerja guru. Penelitian ini juga membuktikan bahwa faktor gaya kepemimpinan merupakan faktor yang mendukung peningkatan kinerja guru tersertifikasi. Selain itu, hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa kinerja guru tersertifikasi di kecamatan Lembar khususnya, memiliki kinerja yang memuaskan sehingga perlu diberikan reward terhadap hasil kerjanya.

kemampuan (profesionalitas) dan kemauan (tingkat motivasi) dalam menjalankan tugas guna mencapai tujuan sekolah.

3. Implikasi kebijakan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi dinas pendidikan dan kebudayaan terutama dalam hal menyangkut rekrutmen kepala sekolah, materi pendidikan dan pelatihan kepala sekolah, dan penilaian kinerja guru. Penelitian ini juga membuktikan bahwa faktor gaya kepemimpinan merupakan faktor yang mendukung peningkatan kinerja guru tersertifikasi. Selain itu, hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa kinerja guru tersertifikasi di kecamatan Lembar khususnya, memiliki kinerja yang memuaskan sehingga perlu diberikan reward terhadap hasil kerjanya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan, hipotesis penelitian, dan hasil analisis data tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kecamatan Lembar, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Gaya kepemimpinan (Direktif, Suportif, Partisipatif dan *Goal Oriented*) kepala sekolah secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi. Artinya bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin di sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru tersertifikasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan disesuaikan dengan tingkat kematangan guru (kemampuan dan kemauan) serta situasi dan kondisi guru pada saat tertentu.
2. Gaya kepemimpinan (Direktif, Suportif, Partisipatif dan *Goal Oriented*) kepala sekolah juga dapat diterapkan secara simultan kepada guru disesuaikan situasi dan kondisi organisasi dan tingkat kesiapan guru dalam menjalankan tugas. Gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan secara sendiri-sendiri atau bersama-sama. Oleh karena itu teori jalan tujuan sangat mendukung hasil penelitian tentang analisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah secara simultan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri tersertifikasi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan, peneliti menyadari bahwa dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Oleh karena itu beberapa keterbatasan dan saran yang peneliti ajukan adalah :

1. Penelitian ini menggunakan responden terbatas pada guru tersertifikasi di Sekolah Dasar Negeri dan berstatus PNS sehingga memungkinkan adanya perbedaan hasil penelitian dan kesimpulan apabila penelitian ini dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda. Akan tetapi hasil penelitian ini dapat dijadikan umpan balik bagi kepala sekolah dalam menentukan gaya kepemimpinannya sehingga kinerja guru dapat ditingkatkan. Peneliti menyarankan bahwa peneliti selanjutnya menggunakan sampel semua guru tersertifikasi baik negeri dan swasta dan PNS maupun Non PNS.
2. Penelitian gaya kepemimpinan kepala sekolah ini signifikan mempengaruhi kinerja guru, akan tetapi pengaruhnya sangat kecil. Oleh karena itu peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya menggunakan pendekatan kualitatif dalam menganalisis data sehingga akan diketahui faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru selain gaya kepemimpinan kepala sekolah.
3. Penelitian ini hanya mengambil hasil kinerja guru dari data sekunder (dokumentasi) hasil penilaian kinerja guru yang dilakukan oleh bapak/ibu kepala sekolah dan pengawas. Peneliti tidak mengamati dan menilai secara langsung kinerja guru sehingga tidak menutup kemungkinan hasil penelitian akan berbeda jika data yang diambil adalah data primer. Peneliti

menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk melihat secara langsung melalui format observasi hasil kinerja guru yang dimaksud.

4. Bagi kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kabupaten Lombok Barat dan kecamatan Lembar pada khususnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan atau pemikiran bahwa kinerja guru sertifikasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu penulis menyarankan agar rekrutmen dan penempatan kepala sekolah dilakukan dengan profesional dan menurut aturan yang berlaku sehingga tidak mengecewakan bawahan yang akan dipimpin.
5. Teori kepemimpinan situasional dan jalan tujuan mendukung hasil penelitian ini. Oleh karena itu peneliti menyarankan kepada kepala sekolah agar menerapkan gaya kepemimpinan ini dalam kepemimpinannya di sekolah agar tercapai tujuan sekolah dan kinerja guru dapat ditingkatkan.
6. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru tersertifikasi, oleh karena itu peneliti menyarankan kepada dinas pendidikan untuk dilaksanakan bimbingan teknis tentang gaya kepemimpinan bagi kepala sekolah secara periodik.
7. Sekolah dasar adalah penanaman konsep pembelajaran yang pertama di pendidikan formal. Oleh karena itu sedapat mungkin kinerja guru harus baik agar dapat menjadi contoh bagi siswa dan memberikan hasil pembelajaran yang maksimal. Peneliti menyarankan, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai dengan kondisi guru di sekolah dasar harus diterapkan agar kinerja guru menjadi lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. (2004). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Cowell, Richard N. (1998). *Buku Pegangan Para Penulis Paket Belajar*. Jakarta : Depiknas
- Danim,Sudarwan. (2008). *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung : Pustaka setia
- Danim, Sudarwan dan Suparno. (2009). *Manajemen dan Keepemimpinan Transpormasional Kekepalasekolahan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Dharma, Agus.(1994). *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manajer*. Jakarta: CV. Sinar Baru.
- Ghony,Djunaidi dan Almanshur Fauzan, (2009). *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif*. Malang: UIN Malang Press
- Ghozali. (2009)
- Gibson J.L dan Ivan Cevich, (1993). *Organisasi dan Manajemen*, Terjemahan: sulisty, Jakarta: Erlangga
- Gibson,J.L, Ivan Cevich dan Donnell. (1985). *Organization Behavior Bavior Structur Processsh*. London: Prentice-Hall International
- Hasibuan, Malayu SP. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- <http://id.shvoong.com/business-management/management/2279388-teori-kepemimpinan-teori-sifat-dan/#ixzz295eFdD8h>. Di aksestgl 25 Feb 2012
- <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>. Diakses 3 Maret 2012
- Indrafachrudi dan Tahalele, (2006). *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Irawan, Prasetya. (2009). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Maukuf Al Masykuri, (2011). *Guru Harapan Bangsa*.Jakarta: Muda Cendekia
- Mulyasa, E. (2004). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- (2005).*Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- (2012).*Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara

- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2004). *Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya
- Miftah, Thoha. (1990). *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali Press
- Murwani, R. Santosa. (2008). *Pedoman Tesis dan Disertasi*. Jakarta: Uhamka Press.
- Muslich, Masnur. (2007) *Sertifikasi Guru menuju Profesionalisme Pendidik*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Nasution, MN. (2004). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor; Ghalia Indonesia
- Nawawi, Hadari. (1996). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Gunung Agung
- Nazir, Moh. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta Rineka Cipta
- Nurdin, Syafruddin. 2002. *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*. Jakarta: Ciputat Pers
- Payaman J. Simanjuntak. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: LPEE-UI
- Pidarta, Made. (1999). *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Prawirosentono, S. (2000). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Purwadarminta, WJS. (1988). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi 1*. Jakarta: PT Indek Kelompok Gramedia
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi 2*. Jakarta: PT Indek Kelompok Gramedia
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods For Business*. New York: John Wiley & Sons
- Siagian, Sondang P. (2003). *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta

Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: LPFE- Universitas Indonesia

Sugiyono, (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: CV Alfabeta

Sukmadinata. (2006). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.

Supriadi, Dedi. (1998). *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa

Syafri, Tubagus. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia.

Tarmizi, (2010). *Pengaruh Kompetensi Profesional Supervisor dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Kebon Jeruk Jakarta Barat*. Tesis, Magister Administrasi Pendidikan Universitas Muhammadiyah Prof Dr Hamka. Jakarta

Widarjono, Agus. (2007). *Ekometrika Teori dan Aplikasi untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: Ekonisia

Wahjosumidjo, (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Wijaya, Cece dan Tabrani, Rusyana. (2000). *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosda Karya

www.labora.ac.id/indeks.php/SDM. Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai di Direktorat Logistik. Diunduh 12 okt 2012.

www.majalahpendidikan.com/2011/04/pengertiankepemimpinan-situasional.html. Diakses mei 2013

Dokumen

UU No 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*: Jakarta

Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Sinar Grafika

Permendiknas No 35 tahun 2010 tentang *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kriditnya*. Jakarta: Kemdiknas

Lampiran 1 : Daftar Responden Penelitian

No	Nama Sekolah Dasar Negeri	Jumlah Guru Responden	Keterangan
1	SDN I Lembar	6	
2	SDN 2 Lembar	4	
3	SDN 3 Lembar	2	
4	SDN 4 Lembar	-	
5	SDN 5 Lembar	5	
6	SDN 6 Lembar	1	
7	SDN 7 Lembar	2	
8	SDN 8 Lembar	-	
9	SDN 1 Jembatan Kembar	6	
10	SDN 2 Jembatan Kembar	8	
11	SDN 3 Jembatan Kembar	7	
12	SDN 4 Jembatan Kembar	4	
13	SDN 5 Jembatan Kembar	-	
14	SDN 6 Jembatan Kembar	5	
15	SDN 7 Jembatan Kembar	-	
16	SDN 1 Labuan Tereng	3	
17	SDN 2 Labuan Tereng	2	
18	SDN 3 Labuan Tereng	2	

19	SDN 4 Labuan Tereng	2	
20	SDN 5 Labuan Tereng	-	
21	SDN 1 Sekotong Timur	3	
22	SDN 2 Sekotong Timur	1	
23	SDN 3 Sekotong Timur	-	
24	SDN 4 Sekotong Timur	2	
25	SDN 1 Mareje	1	
26	SDN 2 Mareje	-	
27	SDN 3 Mareje	-	
28	SDN 4 Mareje	-	
29	SDN 5 Mareje	-	
	Jumlah	66 orang	

Lampiran 2 : Instrumen Penilaian Kinerja Guru

1. Nama Sekolah :
2. Status Akreditasi :
3. Alamat Sekolah :
4. Nama Guru :
5. Mata Pelajaran :
6. Kelas :
7. Hari/ Tanggal/SMTR :
8. Kecamatan : Lembar
9. Kabupaten : Lombok Barat

NO	Komponen Kegiatan	Jadwal			Skor Perolehan					KE T
		Ada		Tidak	A	B	C	D	E	
		Lg kp	T. L ng kp							
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
A	RENCANA PELAKSANAAN PEMBELAJARAN <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian Materi dengan SK/KD 2. Tujuan Pembelajaran 3. Sumber belajar 4. Alat bantu pelajaran 5. Metode 6. Lembar Kerja 7. ALokasi Waktu 8. Langkag-langkah Pembelajaran 9. Pengelolaan dan Pengorganisasian kelas 10. Evaluasi 11. Kebersihan dan kerapian 									
B	PELAKSANAAN PROSES PEMBELAJARAN <ol style="list-style-type: none"> a. Kegiatan Awal <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesiapan kelas dalam pembelajaran 2. Pelaksanaan apersepsi 3. Informasi tujuan pembelajaran b. Kegiatan Inti <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan mengembangkan materi pembelajaran 2. Aktivitas pembelajaran (%) 									

	<ul style="list-style-type: none"> a. Guru b. Siswa 3. Kreativitas Pembelajaran <ul style="list-style-type: none"> a. Penggunaan metode b. Penggunaan ABP c. Pemanfaatan sumber belajar d. Keberagaman sumber belajar e. Bimbingan kepada siswa c. Kegiatan Akhir <ul style="list-style-type: none"> 1. Pembagian hasil karya siswa 2. Kegiatan umpan balik 3. Pelaksanaan evaluasi 4. Tehnik menutup pelajaran 									
C	JUMLAH SKOR (A+B+C+D+E)								=	
	Nilai = $\frac{\text{Jumlah Skor}}{\text{Jumlah Komponen}}$ A = 90-100 B = 80-89 C = 65- 79 D = 55-64 E = 1- 54	Kesimpulan : Saran/ Pembinaan :								

Mengetahui
Pengawas Pembina

Guru Kelas

Kepala Sekolah

(
NIP)

(
NIP :

(
NIP :)

Lampiran 3 : Instrumen Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Bapak/Ibu/Saudara dimohon bantuannya untuk mengisi atau menilai keadaan yang sebenarnya dirasakan di tempat kerja sampai dengan saat ini dengan memilih jawaban yang sudah tersedia dengan melingkari salah satu jawaban yang dipilih.

1. Apakah kepala sekolah menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan guru?
 - a. Tidak pernah
 - b. kadang-kadang
 - c. jarang
 - d. sering
 - e. selalu

2. Apakah kepala sekolah menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja guru?
 - a. selalu
 - b. sering
 - c. jarang
 - d. kadang-kadang
 - e. tidak Pernah

3. Apakah Kepala sekolah mengajak stakeholder bersama-sama merumuskan tujuan sekolah?
 - a. selalu
 - b. sering
 - c. jarang
 - d. kadang-kadang
 - e. tidak Pernah

4. Apakah kepala sekolah memberitahukan kepada para guru tentang apa yang harus dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan?
 - a. tidak Pernah
 - b. kadang-kadang
 - c. jarang
 - d. sering
 - e. selalu

5. Apakah kepala sekolah berupaya mengembangkan suasana bersahabat?
 - a. tidak Pernah
 - b. kadang-kadang

- c. jarang
 - d. sering
 - e. selalu
6. Apakah kepala sekolah bekerjasama dengan guru untuk menyusun tugasnya masing-masing?
- a. selalu
 - b. sering
 - c. jarang
 - d. kadang-kadang
 - e. tidak Pernah
7. Apakah kepala sekolah menetapkan hubungan kerja yang jelas antar satu orang dengan orang lain?
- a. selalu
 - b. sering
 - c. jarang
 - d. kadang-kadang
 - e. tidak Pernah
8. Apakah kepala sekolah memberi kesempatan kepada para guru untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya?
- a. tidak Pernah
 - b. kadang-kadang
 - c. jarang
 - d. sering
 - e. selalu
9. Apakah kepala sekolah menggunakan partisipasi dari guru untuk melancarkan komunikasi di sekolah?
- a. selalu
 - b. sering
 - c. jarang
 - d. kadang-kadang
 - e. tidak Pernah
10. Apakah kepala sekolah melakukan instruksi yang jelas kepada para guru dan pegawai?
- a. selalu
 - b. sering
 - c. jarang
 - d. kadang-kadang
 - e. tidak Pernah

11. Apakah kepala sekolah memperhatikan konflik-konflik yang terjadi pada guru dan pegawai di sekolah?
 - a. tidak Pernah
 - b. kadang-kadang
 - c. jarang
 - d. sering
 - e. selalu

12. Apakah kepala sekolah lebih memperhatikan kerja kelompok daripada kompetisi individual?
 - a. selalu
 - b. sering
 - c. jarang
 - d. kadang-kadang
 - e. tidak Pernah

13. Apakah kepala sekolah mengatakan kepada para guru dan pegawai bagaimana caranya mendapatkan penghargaan?
 - a. tidak Pernah
 - b. kadang-kadang
 - c. jarang
 - d. sering
 - e. selalu

14. Apakah kepala sekolah memberi hadiah kepada para guru agar mereka selalu bersemangat kerja?
 - a. selalu
 - b. sering
 - c. jarang
 - d. kadang-kadang
 - e. tidak Pernah

15. Apakah kepala sekolah memberi kesempatan kepada para guru untuk mendiskusikan masalah-masalah yang ada di sekolah?
 - a. tidak Pernah
 - b. kadang-kadang
 - c. jarang
 - d. sering
 - e. selalu

16. Apakah kepala sekolah menggunakan hadiah dan hukuman untuk pembinaan guru dan pegawai?
- selalu
 - sering
 - jarang
 - kadang-kadang
 - tidak Pernah
17. Apakah kepala sekolah membangun hubungan antar pribadi kepada guru dan pegawai?
- selalu
 - sering
 - jarang
 - kadang-kadang
 - tidak Pernah
18. Apakah kepala sekolah memberikan perhatian pada guru dan pegawai yang tidak sukses dalam menjalankan pekerjaan?
- tidak Pernah
 - kadang-kadang
 - jarang
 - sering
 - selalu
19. Apakah kepala sekolah mengenali peluang dan menggunakannya untuk kemajuan sekolah
- tidak Pernah
 - kadang-kadang
 - jarang
 - sering
 - selalu
20. Apakah kepala sekolah menjelaskan target yang akan dicapai oleh sekolah?
- selalu
 - sering
 - jarang
 - kadang-kadang
 - tidak Pernah
21. Apakah kepala sekolah melakukan berbagai upaya untuk sekolah
- selalu
 - sering

- c. jarang
 - d. kadang-kadang
 - e. tidak Pernah
22. Apakah kepala sekolah memberi kesempatan kepada guru untuk berlomba-lomba berprestasi dalam mencapai tujuan sekolah?
- a. tidak Pernah
 - b. kadang-kadang
 - c. jarang
 - d. sering
 - e. selalu
23. Apakah kepala sekolah memotivasi kepada setiap guru untuk bersemangat mencapai tujuan sekolah?
- a. selalu
 - b. sering
 - c. jarang
 - d. kadang-kadang
 - e. tidak Pernah
24. Apakah kepala sekolah menggali sumber daya untuk mencapa tujuan sekolah?
- a. selalu
 - b. sering
 - c. jarang
 - d. kadang-kadang
 - e. tidak Pernah

Mataram, 2012

Responden

Universitas Terbuka

Universitas Terbuka

Lampiran 5 : Uji Validitas dan Reliabilitas**RELIABILITAS DAN VALIDITAS GAYA DIREKTIF**

Reliability Coefficients

N of Cases = 66.0

N of Items = 6

Alpha = .6725

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.204(*)	.140	.108	.305(**)	.366(**)	.630(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.019	.109	.218	.000	.000	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132
X1.2	Pearson Correlation	.204(*)	1	.142	.153	.191	.252(**)	.674(**)
	Sig. (2-tailed)	.019	.	.104	.548	.299	.004	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132
X1.3	Pearson Correlation	.140	.142	1	.197(*)	.101	.290(**)	.650(**)
	Sig. (2-tailed)	.109	.104	.	.024	.250	.001	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132
X1.4	Pearson Correlation	.108	-.053	.197(*)	1	.170	.076	.614(**)
	Sig. (2-tailed)	.218	.548	.024	.	.051	.384	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132
X1.5	Pearson Correlation	.305(**)	.091	.101	.170	1	.262(**)	.545(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.299	.250	.051	.	.002	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132
X1.6	Pearson Correlation	.366(**)	.252(**)	.290(**)	.076	.262(**)	1	.703(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.001	.384	.002	.	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132
X1	Pearson Correlation	.630(**)	.474(**)	.550(**)	.414(**)	.545(**)	.703(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	132	132	132	132	132	132	132

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

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

RELIABILITAS DAN VALIDITAS GAYA SUPORTIF

Reliability Coefficients

N of Cases = 66.0

N of Items = 6

Alpha = .8305

Correlation

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.355(**)	.565(**)	.567(**)	.426(**)	.150	.679(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.003	.000	.000	.000	.229	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X2.2	Pearson Correlation	.355(**)	1	.603(**)	.545(**)	.542(**)	.512(**)	.799(**)
	Sig. (2-tailed)	.003	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X2.3	Pearson Correlation	.565(**)	.603(**)	1	.520(**)	.581(**)	.387(**)	.803(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.001	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X2.4	Pearson Correlation	.567(**)	.545(**)	.520(**)	1	.548(**)	.200	.739(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.107	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X2.5	Pearson Correlation	.426(**)	.542(**)	.581(**)	.548(**)	1	.477(**)	.806(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X2.6	Pearson Correlation	.150	.512(**)	.387(**)	.200	.477(**)	1	.637(**)
	Sig. (2-tailed)	.229	.000	.001	.107	.000	.	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X2	Pearson Correlation	.679(**)	.799(**)	.803(**)	.739(**)	.806(**)	.637(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	66	66	66	66	66	66	66

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

RELIABILITAS DAN VALIDITAS GAYA PARSITIPATIF

Reliability Coefficients

N of Cases = 66.0

N of Items = 6

Alpha = .7900

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.394(**)	.237	.404(**)	.404(**)	.260(*)	.642(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.001	.055	.001	.001	.035	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X3.2	Pearson Correlation	.394(**)	1	.400(**)	.455(**)	.473(**)	.493(**)	.776(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.	.001	.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X3.3	Pearson Correlation	.237	.400(**)	1	.273(*)	.441(**)	.420(**)	.663(**)
	Sig. (2-tailed)	.055	.001	.	.027	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X3.4	Pearson Correlation	.404(**)	.455(**)	.273(*)	1	.432(**)	.221	.660(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.027	.	.000	.075	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X3.5	Pearson Correlation	.404(**)	.473(**)	.441(**)	.432(**)	1	.468(**)	.763(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X3.6	Pearson Correlation	.260(*)	.493(**)	.420(**)	.221	.468(**)	1	.684(**)
	Sig. (2-tailed)	.035	.000	.000	.075	.000	.	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X3	Pearson Correlation	.642(**)	.776(**)	.663(**)	.660(**)	.763(**)	.684(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	66	66	66	66	66	66	66

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

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

RELIABILITAS DAN VALIDITAS GAYA GOAL ORIENTED

Reliability Coefficients

N of Cases = 66.0

N of Items = 6

Alpha = .8161

Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4
X4.1	Pearson Correlation	1	.489(**)	.467(**)	.401(**)	.335(**)	.230	.686(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.001	.006	.064	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X4.2	Pearson Correlation	.489(**)	1	.260(*)	.412(**)	.551(**)	.590(**)	.764(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.035	.001	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X4.3	Pearson Correlation	.467(**)	.260(*)	1	.537(**)	.514(**)	.293(*)	.701(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.035	.	.000	.000	.017	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X4.4	Pearson Correlation	.401(**)	.412(**)	.537(**)	1	.547(**)	.318(**)	.720(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.	.000	.009	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X4.5	Pearson Correlation	.335(**)	.551(**)	.514(**)	.547(**)	1	.620(**)	.797(**)
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X4.6	Pearson Correlation	.230	.590(**)	.293(*)	.318(**)	.620(**)	1	.702(**)
	Sig. (2-tailed)	.064	.000	.017	.009	.000	.	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
X4	Pearson Correlation	.686(**)	.764(**)	.701(**)	.720(**)	.797(**)	.702(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	66	66	66	66	66	66	66

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

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

Lampiran 6

HASIL PENGOLAHAN STATISTIK DENGAN SPSS 16.0

UJI ASUMSI KLASIK

1.1. UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

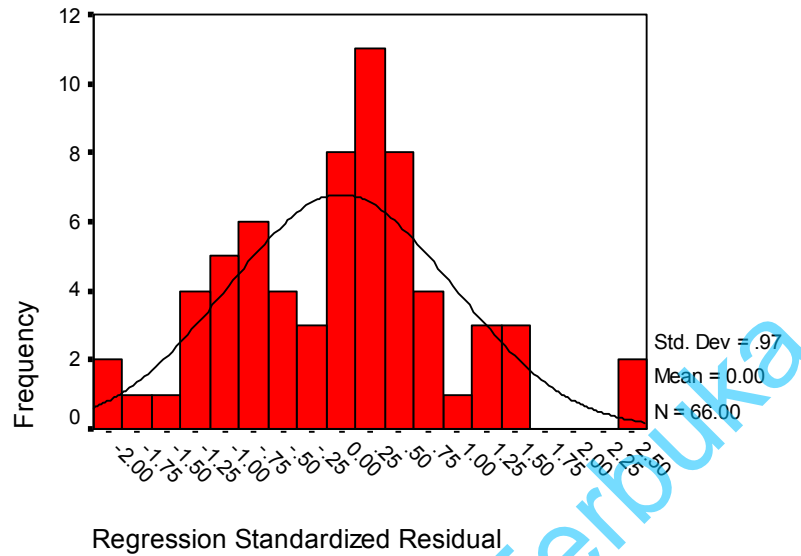
		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.38714334
Most Extreme Differences	Absolute	.083
	Positive	.076
	Negative	-.083
Kolmogorov-Smirnov Z		.675
Asymp. Sig. (2-tailed)		.752

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Histogram

Dependent Variable: Y



1.2. UJI MULTIKOLINEARITAS

Coefficients(a)

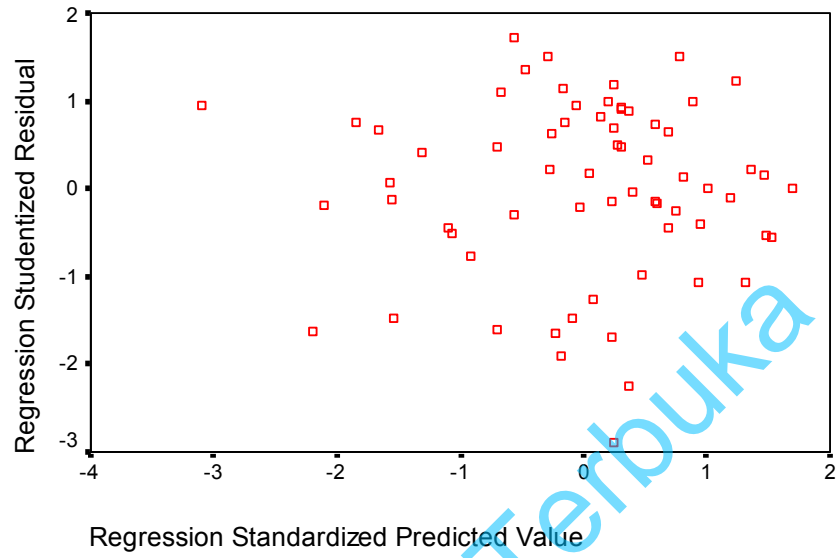
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.677	.943		2.840	.006		
	X1	.822	.252	.565	3.262	.002	.380	2.629
	X2	.484	.201	.264	2.408	.019	.950	1.053
	X3	.416	.161	.307	2.583	.012	.805	1.242
	X4	.432	.200	.371	2.165	.034	.389	2.570

a. Dependent Variable: Y

1.3. UJI HETEROKEDASTISITAS

Scatterplot

Dependent Variable: Y



Lampiran 7 : Analisis Regresi**Variables Entered/Removed(b)**

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X2, X3, X1(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Y

Model Summary(b)

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.551(a)	.304	.258	.39964	1.927

a Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b Dependent Variable: Y

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.258	4	1.064	6.665	.000(a)
	Residual	9.742	61	.160		
	Total	14.000	65			

a Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.677	.943		2.840	.006		
	X1	.822	.252	.565	3.262	.002	.380	2.629
	X2	.484	.201	.264	2.408	.019	.950	1.053
	X3	.416	.161	.307	2.583	.012	.805	1.242
	X4	.432	.200	.371	2.165	.034	.389	2.570

a Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimension	Eigen value	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	X1	X2	X3	X4
1	1	4.984	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.008	25.713	.05	.04	.14	.01	.23
	3	.005	31.638	.01	.01	.13	.91	.03
	4	.002	48.805	.50	.20	.57	.07	.21
	5	.002	56.608	.43	.75	.15	.00	.53

a Dependent Variable: Y

Lampiran 8 :ANALISIS DESKRIPTIF

Statistics

N	Valid	66
	Missin g	0

Y

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	4.5	4.5	4.5
	4.00	34	51.5	51.5	56.1
	5.00	29	43.9	43.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
N	Valid	66	66	66	66	66	66
	Missin g	0	0	0	0	0	0

X1.1

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	26	39.4	39.4	39.4
	4.00	28	42.4	42.4	81.8
	5.00	12	18.2	18.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	17	25.8	25.8	25.8
4.00	36	54.5	54.5	80.3
5.00	13	19.7	19.7	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	12	18.2	18.2	18.2
4.00	38	57.6	57.6	75.8
5.00	16	24.2	24.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	10	15.2	15.2	15.2
4.00	40	60.6	60.6	75.8
5.00	16	24.2	24.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	16	24.2	24.2	24.2
4.00	32	48.5	48.5	72.7
5.00	18	27.3	27.3	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	23	34.8	34.8	34.8
4.00	30	45.5	45.5	80.3
5.00	13	19.7	19.7	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Statistics

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
N Valid	66	66	66	66	66	66
Missing	0	0	0	0	0	0

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	26	39.4	39.4	39.4
4.00	28	42.4	42.4	81.8
5.00	12	18.2	18.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	21	31.8	31.8	31.8
4.00	33	50.0	50.0	81.8
5.00	12	18.2	18.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	19	28.8	28.8	28.8
4.00	34	51.5	51.5	80.3
5.00	13	19.7	19.7	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	17	25.8	25.8	25.8
4.00	37	56.1	56.1	81.8
5.00	12	18.2	18.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	18	27.3	27.3	27.3
4.00	32	48.5	48.5	75.8
5.00	16	24.2	24.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X2.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	21	31.8	31.8	31.8
4.00	34	51.5	51.5	83.3
5.00	11	16.7	16.7	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Statistics

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6
N Valid	66	66	66	66	66	66
Missing	0	0	0	0	0	0

X3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	26	39.4	39.4	39.4
4.00	28	42.4	42.4	81.8
5.00	12	18.2	18.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	21	31.8	31.8	31.8
4.00	32	48.5	48.5	80.3
5.00	13	19.7	19.7	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	23	34.8	34.8	34.8
4.00	30	45.5	45.5	80.3
5.00	13	19.7	19.7	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	25	37.9	37.9	37.9
4.00	29	43.9	43.9	81.8
5.00	12	18.2	18.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X3.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	21	31.8	31.8	31.8
4.00	32	48.5	48.5	80.3
5.00	13	19.7	19.7	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X3.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	25	37.9	37.9	37.9
4.00	30	45.5	45.5	83.3
5.00	11	16.7	16.7	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Statistics

	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6
N Valid	66	66	66	66	66	66
Missing	0	0	0	0	0	0

X4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	21	31.8	31.8	31.8
4.00	26	39.4	39.4	71.2
5.00	19	28.8	28.8	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X4.2

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	16	24.2	24.2	24.2
4.00	33	50.0	50.0	74.2
5.00	17	25.8	25.8	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X4.3

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	17	25.8	25.8	25.8
4.00	31	47.0	47.0	72.7
5.00	18	27.3	27.3	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X4.4

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	21	31.8	31.8	31.8
4.00	31	47.0	47.0	78.8
5.00	14	21.2	21.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X4.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	21	31.8	31.8	31.8
4.00	28	42.4	42.4	74.2
5.00	17	25.8	25.8	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X4.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	25	37.9	37.9	37.9
4.00	30	45.5	45.5	83.3
5.00	11	16.7	16.7	100.0
Total	66	100.0	100.0	



UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Mataram

Jl. Neuningan, Sandubaya, Lombok NTB 83236

Telepon: 0370-671007, Faksimile: 0370-671006

Laman: ut-mataram@ut.ac.id

Nomor : 965 /UN31.41/LL/2012
 Lampiran : -
 Hal : Pengumpulan data untuk Tugas Akhir
 Program MAP-UT

15 Oktober 2012

Yth.

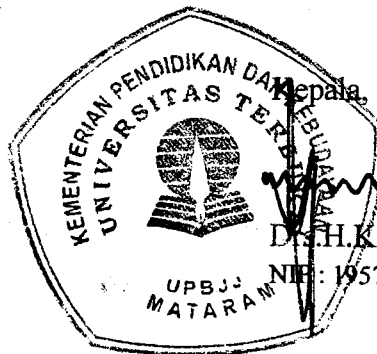
Untuk keperluan penelitian dalam rangka Penulisan Tugas Akhir Program Magister (Tesis) pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Mataram, dengan ini kami menerangkan bahwa;

Nama : Erni Rohanah
 NIM : 016759977
 Program : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Akan melakukan penelitian dengan topik Analisis Pengaruh Gaya
 Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru
 SDN Tercertifikasi di Lingkungan Dikbud Kecamatan
 Lembar

Sehubungan dengan itu, kami mohon bantuan Bapak/Ibu/Sdr. Kiranya berkenan memberi ijin dan fasilitasi agar yang bersangkutan dapat mengumpulkan data/informasi pada Instansi/Lembaga/ Perusahaan yang Bapak/Ibu/Sdr. Pimpin.

Atas segala perhatian, bantuan dan kerjasama yang baik kami mengucapkan terima kasih.



Drs. H. Kesipudin, M.Pd.

NIP: 19570521 198403 1 001

Tembusan:

1. Direktur PPs
2. Kabid MM