



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN TRANSPARANSI
MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH TERHADAP
KINERJA GURU SDN GUGUS II REJOSO
KABUPATEN NGANJUK**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelara Magister Pendidikan Dasar**

Disusun Oleh :

HELEN DEVITA OELVI

NIM. 500649416

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PENDIDIKAN DASAR**

PERNYATAAN

**TAPM yang berjudul PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
TRANSPARANSI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH TERHADAP
KINERJA GURU SDN GUGUS II REJOSO KABUPATEN NGANJUK**
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun

yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Malang, 7 April 2018

Yang Menyatakan



(Helen Devita Oelvi)

NIM 500649416

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND TRANSPARENCY OF PRINCIPAL MANAGEMENT ON TEACHER PERFORMANCE OF SDN GUGUS II REJOSO NGANJUK DISTRICT

Helen Devita Oelvi
helendpgsd@gmail.com

GRADUATE PROGRAM
UNIVERSITAS TERBUKA

Leaders must have the right strategy to encourage their subordinate motivation that can grow through the regulation of the physical environment, discipline and encouragement by engaging all potentials. Management is done in a transparent and accountable manner with responsibility, in accordance with the statement Fasli Jalal and Dedi Supriadi (2001). The prescribed decision should be based on thinking and involving subordinates so that all will feel responsible for their duties. This research aims to determine and analyze: (1) The influence of school Principal Leadership Style on Teacher Performance SDN Gugus II Rejoso Nganjuk; (2) The influence of School Principal Management Transparency on Teacher Performance of SDN Gugus II of Rejoso Nganjuk and (3) The influence of Leadership Style and Transparency of School Principal Management toward teacher performance of SDN Gugus II Kabupaten Rejoso Nganjuk. Methods of research with multiple linear regression analysis and t test with the results obtained are (1) Principal Leadership Style has a significant influence on Teacher Performance; (2) Transparency of Principal Management has a significant influence on Teacher Performance and (3) Leadership Styles and Transparency of Principal Management have a significant influence on Teacher Performance SDN Gugus II Kecamatan Rejoso Nganjuk, in the sense that independent variable X_1 (Principal Leadership Style), has an effect (0.955) on variable Y (Teacher Performance), where each addition of one point X_1 will improve teacher performance in employment by 0.955. As for the variable X_2 (Management Principal Transparency), has the effect (0.945) on the dependent variable Y (Teacher Performance). Thus any addition of 1 point on variable X_2 will be able to improve teacher performance equal to 0,945.

Keywords : Leadership style, Transparency Principal Management, Teacher Performance

ABSTRAK

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN TRANSPARANSI
MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA
GURU SDN GUGUS II REJOSO KABUPATEN NGANJUK**

Helen Devita Oelvi
helendpgsd@gmail.com

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA

Pemimpin harus memiliki strategi yang tepat untuk mendorong motivasi bawahan mereka yang dapat tumbuh melalui pengaturan lingkungan fisik, disiplin dan dorongan dengan melibatkan semua potensi. Manajemen dilakukan secara transparan dan akuntabel dengan tanggung jawab, sesuai dengan pernyataan Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (2001). Keputusan yang ditentukan harus didasarkan pada pemikiran dan melibatkan bawahan sehingga semua akan merasa bertanggung jawab atas tugasnya. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan dan menganalisa : (1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SDN Gugus II Kecamatan Rejoso Nganjuk; (2) Pengaruh Transparansi Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SDN Gugus II Kecamatan Rejoso Kabupaten Nganjuk dan (3) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Transparansi Manajemen Kepala Sekolah terhadap kinerja guru SDN Gugus II Kabupaten Rejoso Nganjuk. Metode penelitian dengan analisis regresi linear berganda dan uji t dengan hasil yang diperoleh yaitu (1) Gaya Kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru; (2) Transparansi Manajemen Kepala Sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru dan (3) Gaya Kepemimpinan dan Transparansi Manajemen Kepala Sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru SDN Gugus II Kecamatan Rejoso Nganjuk, dalam arti bahwa variabel independen X_1 (Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah), memiliki pengaruh (0,955) terhadap variabel Y (Kinerja Guru), dimana setiap penambahan satu titik X_1 akan meningkatkan kinerja guru dalam pekerjaan sebesar 0,955. Sedangkan untuk variabel X_2 (Manajemen Tranparansi Kepala Sekolah), memiliki pengaruh (0,945) terhadap variabel terikat Y (Kinerja Guru). Dengan demikian setiap penambahan 1 titik pada variabel X_2 akan dapat meningkatkan kinerja guru sebesar 0,945.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, Transparansi Manajemen Kepala Sekolah, Kinerja Guru.

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Transparansi Manajemen
Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SDN Gugus II Rejoso
Kabupaten Nganjuk

Penyusun TAPM : HELEN DEVITA OELVI

NIM : 500649416

Program Studi : Pascasarjana

Hari / Tanggal : Senin, 16 April 2018

Menyetujui :

Pembimbing II

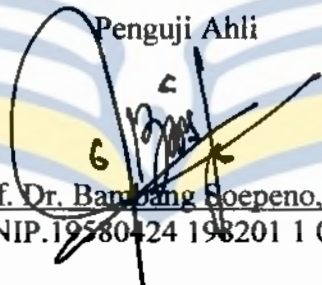
Pembimbing I




Ir. Mohamad Toha, M.Ed., Ph.D
NIP. 196102031986021001

Dr. Alif Mudiono, M.Pd
NIP.19580424 198201 1 015

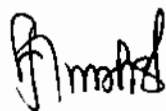
Penguji Ahli



Prof. Dr. Bambang Soepeno, M.Pd
NIP.19580424 198201 1 015

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana
Pendidikan Keguruan



Dr. Ir. Amalia Sapriati, M.A.
NIP. 19600821 198601 2 001

Dekan FKIP



Prof. Drs. Udan Kusmawan, M.A., Ph.D.
NIP. 19690405 199403 1 002

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PENDIDIKAN DASAR**

PENGESAHAN

Nama : HELEN DEVITA OELVI
 NIM : 500649416
 Program Studi : Pascasarjana
 Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Transparansi Manajemen
 Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SDN Gugus II Rejoso
 Kabupaten Nganjuk.

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
 (TAPM) Pendidikan Dasar Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 7 April 2018

Waktu : 15.00 – 16.30

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Kusnadi, S.Pd., M.Si.

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Bambang Soepeno, M.Pd.

Pembimbing I

Nama : Dr. Alif Mudiono, M.Pd.

Pembimbing II

Nama : Ir. Mohamad Toha, M.Ed., Ph.D.

Tandatangan

.....

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan *Alhamdulillah* segala Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Yang Maha Esa, Maha Pengasih, dan Maha Penyayang, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulisan tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SDN Gugus II Rejoso Kabupaten Nganjuk” ini dapat diselesaikan. Tesis ini ditulis sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister pada program studi S2 Magister Pendidikan Dasar pada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka UPBJJ Malang.

Perjalanan panjang telah penulis lalui dalam rangka perampungan penulisan tesis ini. Banyak pihak telah memberikan bantuan, bimbingan, arahan, dorongan, semangat, doa, dan saran sehingga Tesis ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis mengucapkan terima kasih secara tulus dan ihklas kepada;

1. Rektor Universitas Terbuka Pusat, Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D.
2. Ketua Pascasarjana Pendidikan Keguruan Universitas Terbuka, Dr. Ir. Amalia Sapriati, M.A.
3. Kepala UPBJJ UT Malang , Kusnadi, S.Pd., M.Si.
4. Dosen pembimbing I, Dr. Alif Mudiono, M.Pd., yang dalam kesibukannya masih tetap meluangkan waktu untuk memberikan pengajaran, masukan, saran, bimbingan, petunjuk, dan mendorong semangat penulis untuk menyelesaikan penulisan Tesis ini

5. Dosen pembimbing II, Ir. Mohamad Toha, M.Ed., Ph.D., yang banyak memberikan arahan dalam penulisan tesis ini, khususnya dalam tata cara pengutipan dari blok, pengutipan dari web dan petunjuk pedoman sitasi. Dengan keramahan yang terbuka menambah rasa percaya diri penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Ketua Program Magister Pendidikan Dasar UPBJJ UT Malang, Drs. Syarif, M.Pd
7. Seluruh dosen program Pasca Sarjana, khususnya dosen Pendidikan Dasar yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu Pendidikan Dasar
8. Seluruh Kepala SDN beserta Bapak dan Ibu Guru se-Kecamatan Rejoso Khususnya untuk Gugus II dan gugus I
9. Teman sejawat Erpin Ita Siskawati, Yuanita Kristanti, M. Masjkuroni Dwi Wibowo, dan Samawati.
10. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Rasa hormat dan terimakasih bagi semua pihak atas segala dukungan dan doanya semoga Allah Swt membalas segala kebaikan yang telah mereka berikan kepada penulis. Amin.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu, maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan membutuhkan pengembangan lebih lanjut untuk benar-benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun agar tesis ini lebih

sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan dalam dunia Pendidikan Dasar.

Malang, 7 April 2018

Helen Devita Oelvi



RIWAYAT HIDUP

Nama : Helen Devita Oelvi

NIM : 500649416

Program Studi : Magister Pendidikan Dasar

Tempat / Tanggal Lahir : Bojonegoro, 14 Desember 1987

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN Balongrejo I pada tahun 1999

Lulus SMP di SLTP Negeri I Sugihwaras tahun 2002

Lulus SMA di SMA Negeri 2 Bojonegoro tahun 2005

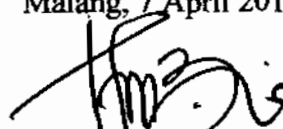
Lulus D2 PGSD di Universitas Kanjuruhan Malang tahun 2007

Lulus S1 PGSD di Universitas Terbuka tahun 2013

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2005 s/d 2009 sebagai Guru Tidak Tetap (GTT) di SDN Balongrejo I Sugihwaras, Bojonegoro

Tahun 2009 s/d sekarang sebagai Guru (PNS) di SDN Sambikerep 2 Rejoso, Nganjuk

Malang, 7 April 2018



Helen Devita Oelvi
NIM. 500649416

DAFTAR ISI

Abstrak	ii
Lembar Pernyataan Bebas Plagiasi	iv
Lembar Pengesahan	v
Persetujuan TAPM	vi
Kata Pengantar.....	vii
Riwayat Hidup	x
Daftar Isi	xi
Daftar Bagan.....	xiii
Daftar Tabel	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian.....	13
D. Kegunaan Penelitian.....	14
E. Ruang Lingkup Dan Keterbatasan Penelitian	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	18
B Penelitian Terdahulu.....	67
C Kerangka berfikir.....	70

D. Oprasionalisasi Variabel.....	71
E. Hipotesis Penelitian	73
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	74
B. Populasi dan Sampel.....	74
C. Instrumen Penelitian.....	76
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	79
E. Metode Analisis Data.....	81
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	87
B. Hasil	88
C. Pembahasan.....	106
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	109
B. Saran.....	110
DAFTAR PUSTAKA.....	112

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Berfikir Penelitian.....	70
Bagan 4.1 Histogram Data Normal	98
Bagan 4.2 P-P Plot Normalitas	99
Bagan 4.3 Scatterplot	99



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Data Guru Gugus II.....	75
Tabel 3.2 Kisi-kisi Angket Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	77
Tabel 3.3 Kisi-kisi Angket Transparansi Manajemen Kepala Sekolah ...	78
Tabel 3.4 Kisi-kisi Angket Kinerja Guru	78
Tabel 4.1 Data Personil Gugus II.....	80
Tabel 4.2 Data Personil Gugus I.....	80
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	89
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Transparansi Manajemen Kepala Sekolah..	92
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Kinerja Guru.....	95
Tabel 4.6 Uji Multikolinieritas	97
Tabel 4.7 Uji Normalitas	98
Tabel 4.8 Uji Homogeniitas	100
Tabel 4.9 Uji Perhitungan Rata-rata dan Standar deviasi	100
Tabel 4.10 Hipotesis 1 dan 2	103
Tabel 4.11 R Square	103
Tabel 4.12 Anova	104

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1a Angket Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	
Lampiran 1b Angket Transparansi Manajemen Kepala Sekolah	
Lampiran 1c Angket Kinerja Guru	
Lampiran 2a Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	
Lampiran 2b Hasil Uji Validitas Transparansi Manajemen Kepala Sekolah	
Lampiran 2c Hasil Uji Validitas Kinerja Guru	
Lampiran 3a Angket Hasil Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di lapangan	
Lampiran 3b Angket Hasil Hasil Uji Validitas Transparansi Manajemen Kepala Sekolah di lapangan	
Lampiran 3c Angket Hasil Hasil Uji Validitas Kinerja Guru di lapangan ..	
Lampiran 4a Data Responden untuk Angket Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	
Lampiran 4b Data Responden untuk Angket Transparansi Manajemen Kepala Sekolah	
Lampiran 4c Data Responden untuk Angket Kinerja Guru	
Lampiran 5a Hasil Perhitungan <i>SPSS Statistic 23.0 for Windows</i>	

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan dikemukakan tentang (A) latar belakang, (B) rumusan masalah, (C) tujuan penelitian, (D) kegunaan penelitian, (E) ruang lingkup dan (F) keterbatasan penelitian.

A. Latar Belakang

Kepala Sekolah merupakan pimpinan tertinggi di suatu Sekolah. Pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan juga sangat menentukan terhadap kinerja guru. Oleh Karena itu dalam pendidikan modern, kepemimpinan Kepala Sekolah perlu mendapat perhatian yang serius. Kepala Sekolah harus memiliki faktor pendukung terhadap kepemimpinannya. Faktor pendukung itu sebagaimana diungkapkan oleh Sergiovani (1991): (1) memiliki kepribadian yang kuat; (2) memahami tujuan pendidikan dengan baik; (3) mempunyai pengetahuan yang luas; dan (4) memiliki ketrampilan professional.

Gaya kepemimpinan merupakan proses yang di dalamnya terdapat adanya unsur untuk mempengaruhi. Dengan adanya gaya kepemimpinan akan terjalin kerjasama serta adanya visi dan misi untuk mencapai tujuan bersama di dalam organisasi. Kepala sekolah merupakan sentral dari pemimpin pendidikan yang memiliki sebuah kebijakan untuk dapat memimpin suatu sekolah guna mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. *New Public Management* ditujukan

untuk meningkatkan tercapainya tujuan yakni bawahan lebih berkeahlian dan lebih mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya.

Kepemimpinan mempunyai kaitan erat dengan hasil kinerja seseorang karena keberhasilan seorang kepala sekolah sebagai pemimpin dalam menggerakkan dan mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan sangat tergantung pada kewibawaan pemimpin itu sendiri dan bagaimana menciptakan sebuah kerjasama yang baik dalam diri setiap bawahan maupun pimpinan itu sendiri. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin akan berdampak kepada kinerja guru serta dalam hal menciptakan suasana lingkungan sekolah yang kondusif. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan yang digunakan haruslah tepat. Dasar yang harus dimiliki dalam sebuah organisasi yakni kinerja. Apabila sebuah organisasi mencapai puncak kesuksesan hal tersebut dikarenakan tidak terlepas dari campur tangan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan, menjalankan tujuan organisasi serta menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan aturan yang telah ditentukan sebelumnya. Jika terdapat kegagalan di dalam menjalankan sebuah organisasi maka seorang pemimpin harus mampu memberikan tanggungjawab atas kegagalan yang ditimbulkan serta mencari solusi dari permasalahan tersebut. Untuk itu adanya komunikasi serta koordinasi yang baik antara seorang pemimpin dengan bawahan akan mempermudah pelaksanaan kegiatan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin akan mengetahui kegiatan yang sudah berjalan dengan baik dan kegiatan yang dirasa kurang berjalan. Kinerja guru yang maksimal dapat meningkatkan kualitas pendidikan yang lebih baik. Kinerja guru yang dapat meningkatkan kualitas didikannya sangat diperlukan. Berdasarkan

riset yang dilakukan oleh *Organisation for Economic CoOperation and Development* mengatakan bahwa pendidikan di Indonesia dalam rentang periode bulan Oktober 2002 sampai dengan bulan Februari 2013 yang dilakukan di sejumlah daerah Indonesia, hasilnya antara lain bahwa kemampuan anak-anak Indonesia lebih lambat tiga tahun dibandingkan dengan negara lain. *Program For International Student Assessment (PISA)* dipergunakan untuk mengetes serta membandingkan prestasi anak-anak sekolah di seluruh dunia dengan maksud untuk meningkatkan langkah-langkah pengajaran yang digunakan. Selain itu pula tragedi nol buku juga dialami oleh anak-anak, seperti tidak ada buku yang dicetak 27 halaman minimal buku dicetak 50 halaman. Dengan begitu kebanyakan anak-anak tidak menyelesaikan membaca hingga halaman terakhir, sehingga dikategorikan “tragedi nol buku” (Sumber : Koran Tokoh Edisi 847/4-10 Mei 2015).

Kepemimpinan kepala sekolah akan berdampak terhadap kinerja guru dan kinerja guru yang dihasilkan akan memiliki dampak terhadap prestasi siswa tersebut. Untuk dapat memmanagement organisasi sekolah, kepala sekolah dapat menampilkan sebuah gaya dalam memimpin serta mempengaruhi perilaku orang lain, oleh sebab itu kepala sekolah dapat memakai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan sekolah itu sendiri. Selain itu Kinerja guru sampai saat ini masih menjadi sorotan terutama dalam hal menyiapkan rencana pembelajaran sampai tahap hubungan³ antar pribadi serta pemenuhan jumlah jam mengajar. Hal ini juga sebenarnya menjadi faktor penting bagaimana kepala sekolah bisa menstimulus kinerja guru. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang ditunjukkan di SDN gugus II Rejoso Kabupaten

Nganjuk dirasa kurang optimal dalam melaksanakan tugasnya hal tersebut dapat dilihat dari kurangnya pengawasan dari kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Pada umumnya di lapangan masih banyak ditemukan bahwa pemimpin kurang terbuka, kurang bertanggung jawab dan kurang berani mengambil resiko. Antara bawahan tidak ada kesepakatan dan kekompakan kerja. Kegagalan kepemimpinan di dalam menggerakkan, mengarahkan dan menumbuhkan motivasi kerja bawahannya mungkin antara lain disebabkan perilaku pemimpin itu sendiri dan kurang adanya keterbukaan dalam manajemennya. Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik, sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.

Pembangunan nasional merupakan usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia. Di mana dalam pelaksanaannya dilakukan melalui pendidikan mulai SD sampai Perguruan Tinggi dan dalam menyongsong keberhasilan otonomi daerah diperlukan tenaga yang berkualitas, oleh karena itu apa yang diharapkan masyarakat dapat tercapai secara optimal. Pemerintah pada dewasa ini mengambil kebijakan bahwa program pendidikan ditekankan pada Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Sekolah memiliki kewenangan lebih besar untuk mengelola sekolah. Di samping itu salah satu esensi MBS adalah mengambil keputusan yang bersifat partisipatif yang merupakan upaya peningkatan mutu lulusan.

Isu transparansi dan akuntabilitas akhir-akhir ini semakin gencar dibicarakan sejalan dengan adanya tuntutan masyarakat akan pendidikan yang bermutu. Bahkan resonansinya semakin keras, sekeras tuntutan akan reformasi dalam segala bidang. Ini membuktikan bahwa kecenderungan masyarakat pada masa kini berbeda dengan masa lalu. Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (2001) menyatakan bila di masa lalu masyarakat cenderung menerima apa pun yang diberikan oleh pendidikan, maka sekarang mereka tidak dengan mudah menerima apa yang diberikan oleh pendidikan. Masyarakat yang notabene biaya pendidikan mahal yang dibayar oleh pemerintah Pusat dan Daerah melalui BOSNAS dan BOSDA masyarakat merasa berhak untuk memperoleh pendidikan yang lebih baik bagi dirinya dan anak-anaknya.

Bagi lembaga-lembaga pendidikan hal ini mulai disadari dan disikapi dengan melakukan *redesain* sistem yang mampu menjawab tuntutan masyarakat. Caranya adalah mengembangkan model manajemen pendidikan yang transparan dan akuntabel, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), paradigma baru peran masyarakat yang diutamakan. Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (2001) menyatakan upaya untuk mencapai transparan dan akuntabilitas institusi memerlukan kurikulum yang relevan yang memperhitungkan kebutuhan masyarakat, keterlibatan peran serta masyarakat, kemampuan manajemen yang tinggi, komitmen yang kuat untuk mencapai keunggulan, sarana penunjang yang memadai, dan perangkat aturan yang jelas dan dilaksanakan secara konsisten oleh institusi pendidikan yang bersangkutan. Empat hal penting yang dikemukakan di atas membutuhkan proses dan waktu yang tidak singkat. Sebab tidak saja dibutuhkan niat baik semua pihak, kemauan juga kemampuan untuk

melaksanakannya. Dalam teori perubahan, orang dapat berubah, jika ia memiliki niat baik, kemauan sekaligus kemampuan.

Transparansi dan Akuntabilitas pendidikan juga mensyaratkan adanya manajemen yang tinggi. Di Indonesia telah lahir Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang bertumpu pada sekolah dan masyarakat. Model manajemen ini menuntut keterlibatan yang tinggi dari stakeholders pendidikan di sekolah. Susan Mohraman menyatakan, "Untuk mendukung pencapaian MBS telah muncul manajemen berpartisipasi tinggi yang membutuhkan empat sumber daya penting: (1) informasi; (2) pengetahuan; (3) keterampilan; (4) penghargaan dan sanksi." Empat sumber daya ini jika dikelola secara baik akan meningkatkan efektivitas manajemen sekolah. dan efektifitas manajemen sekolah akan ditunjukkan dengan output yang berkualitas.

Transparansi dan Akuntabilitas yang tinggi hanya dapat dicapai dengan pengelolaan sumber daya sekolah secara efektif dan efisien. Transparansi dan akuntabilitas tidak datang dengan sendirinya, setelah lembaga-lembaga pendidikan melaksanakan usaha-usahanya. Ada tiga hal yang saling berkaitan, yaitu kompetensi, akreditasi, transparan & akuntabilitas. Menurut Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (2001:88) tiga aspek yang dapat memberi jaminan mutu suatu lembaga pendidikan, yaitu kompetensi, akreditasi, transparan dan akuntabilitas. Lulusan pendidikan yang dianggap telah memenuhi semua persyaratan dan memiliki kompetensi yang dituntut berhak mendapat sertifikat. Lembaga pendidikan beserta perangkat-perangkatnya yang dinilai mampu menjamin produk yang bermutu disebut sebagai lembaga terakreditasi (*accredited*). Lembaga pendidikan yang terakreditasi dan dinilai mampu untuk menghasilkan lulusan

bermutu, selalu berusaha menjaga dan menjamin mutunya sehingga dihargai oleh masyarakat adalah lembaga pendidikan yang transparan dan akuntabel.

Institusi pendidikan yang transparan dan akuntabel adalah institusi pendidikan yang mampu menjaga mutu keluarannya sehingga dapat diterima oleh masyarakat. Jadi, dalam hal ini transparan dan akuntabel tidaknya suatu lembaga pendidikan bergantung kepada mutu outputnya. Di samping itu, transparansi dan akuntabilitas suatu lembaga juga bergantung kepada kemampuan suatu lembaga pendidikan mempertanggung jawabkan pengelolaan keuangan kepada publik. secara transparan, Penulis mengelompokkan transparan dan akuntabilitas yang pertama sebagai transparan , akuntabilitas kinerja, sementara yang kedua sebagai transparan dan akuntabilitas keuangan. Sesuai UU No 14 tahun 2008 (KIP) serta Juknis Bosnas No. 76 tahun 2012 dan Bosnas tahun anggaran 2013.

Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan di Indonesia juga mensyaratkan kemampuan transparansi, akuntabilitas sekolah kepada publik. Menurut Slamet (2005:6): dan sesuai UU No. 14 tahun 2008 (KIP) serta Juknis Bosnas No.76 thn 2012 tahun anggaran 2013 MBS harus dipahami sebagai model pemberian kewenangan yang lebih besar kepada sekolah dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan pendidikan yang meliputi kewenangan mengatur dan mengurus sekolah, mengambil keputusan, mengelola, memimpin, dan mengontrol sekolah. Agar penyelenggara sekolah tidak sewenang-wenang dalam menyelenggarakan sekolah, maka sekolah harus bertanggungjawab terhadap apa yang dikerjakan. Untuk itu sekolah berkewajiban mempertanggung jawabkan kepada publik tentang apa yang dikerjakan sebagai konsekuensi dari mandat yang diberikan oleh publik. Itu berarti transparansi dan akuntabilitas publik

menyangkut hak publik untuk memperoleh pertanggungjawaban penyelenggara sekolah. Bagaimana sekolah mampu mempertanggungjawabkan kewenangan yang diberikan kepada publik, tentu menjadi tantangan tanggungjawab sekolah. Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (2001:88) menyatakan di Indonesia banyak institusi pendidikan yang lemah dan tidak sedikit institusi pendidikan yang tidak transparan dan akuntabel.

Berdasarkan hal tersebut, dalam konteks pendidikan pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan. Input mencakup kepala sekolah, guru, guru dan peserta didik. Sedangkan proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain, dalam kaitannya dengan masalah tersebut agar output pendidikan dapat tercapai secara optimal maka proses pendidikan menjadi perhatian utama. Berbicara proses tidak akan lepas dari peranan guru selain peserta didik yang nampaknya lebih dominan dari pada input lainnya. Sebab upaya mencapai tujuan secara optimal adalah guru yang berhubungan secara langsung dengan siswa setiap harinya. Oleh karena itu kinerja guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya merupakan masalah-masalah yang sangat penting agar tujuan pembelajaran dapat dicapai secara optimal.

Guru memegang peranan penting dan menentukan dalam pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Dengan demikian, kinerja guru harus terus ditingkatkan agar dapat melaksanakan fungsi dari tujuan pendidikan dengan baik sesuai dengan yang telah diamanatkan oleh UU No 20 Th 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yakni mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan "Untuk berkembangnya 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". Berbagai upaya dan strategi harus dilakukan dengan baik dan terencana agar kinerja guru tersebut terus meningkat, Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengangkat masalah tersebut karena agar hasil belajar siswa dapat optimal diantaranya perlu di ketahui pengaruh persepsi guru tentang gaya kepemimpinan dan transparansi manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Apabila kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya dilakukan secara transparan dan akuntabel penuh dengan tanggung jawab, dalam pengambilan keputusan-keputusan yang ditetapkan didasari pada pemikiran dan melibatkan bawahannya maka semua akan merasa memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang telah ditetapkan dengan tanpa merasa tertekan, selain itu jika gaya kepemimpinan kepala sekolah yang kebetulan selaras dengan visi, misi dan tipe anak buahnya maka dimungkinkan iklim sekolah akan lebih kondusif dan menumbuhkan kegairahan kerja para guru guru yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja para guru.

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya faktor partisipasi masyarakat sekolah dan dukungan dari berbagai pihak (Susanto, 2008: 88-195). Keterlibatan guru dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan di lingkup sekolah akan sangat membantu meringankan tugas kepala sekolah. Namun pada kenyataannya kualitas guru masih rendah sehingga belum tentu mampu melaksanakan tugas yang dilimpahkan oleh kepala sekolah (M. Shiddiq Al-Jawi,

2006). Selain itu partisipasi masyarakat terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah juga masih kurang (Susanto, 2008: 195), hal inilah yang membuat kepala sekolah harus melaksanakan tugas-tugasnya secara mandiri. Faktor lain yang dibutuhkan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya adalah dukungan dari pemerintah, baik berupa pembinaan maupun dukungan materi, namun pada kenyataannya lebih banyak dukungan pemerintah yang difokuskan kepada guru dibandingkan kepada kepala sekolah, padahal kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan sekolah.

Minimnya dukungan pemerintah inilah yang menyebabkan tugas kepala sekolah menjadi semakin berat. Dalam uji kompetensi kepala sekolah yang dilakukan oleh Ditjen PMPTK pada tahun 2008 (Kompas, 2008) dari enam kompetensi yang diujikan sebagian besar kepala sekolah dasar di Indonesia lemah di dalam kemampuan supervisi dan manajerial, kondisi ini disebabkan karena banyak rekrutmen kepala sekolah yang tidak didasari oleh kemampuan kompetensi melainkan faktor politik, hal itu juga sejalan dengan kinerja guru di Indonesia yang masih sangat rendah dalam pelaksanaan tugasnya, hal ini tercermin pada keterlibatan guru dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan di lingkup sekolah akan sangat membantu meringankan tugas kepala sekolah, namun pada kenyataannya kualitas guru masih rendah sehingga belum tentu mampu melaksanakan tugas yang dilimpahkan oleh kepala sekolah (Al-Jawi, 2006).

Selain itu partisipasi masyarakat terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah juga masih kurang (Susanto, 2008;195), hal ini lah yang membuat kepala sekolah harus melaksanakan tugas-tugasnya secara mandiri. Guru dalam

pengembangan instrumen penilaian hasil belajar masih rendah masih dan banyaknya guru yang dalam mengajar hanya memberikan tugas dan mencatat saja kepada siswa tanpa memberikan penerangan terlebih dahulu dan dalam melakukan pekerjaannya juga tanpa dilandasi rasa tanggung jawab seperti, masih banyaknya guru yang sering tidak datang tanpa memberi keterangan dan datang tidak tepat waktu. Dengan kondisi kinerja guru yang buruk maka secara langsung juga berpengaruh terhadap prestasi siswa, dikarenakan yang berinteraksi secara langsung dalam proses belajar dengan siswa adalah guru, sehingga hal itu menyebabkan terciptanya persepsi sebagian besar masyarakat bahwa hanya guru yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan belajar siswa.

Berdasarkan observasi awal di Sekolah Dasar Negeri gugus II Rejoso Kabupaten Nganjuk ditemukan beberapa permasalahan di dalam pelaksanaan tugas kepala sekolah sebagai manajer yang menyebabkan tugas manajerial kepala sekolah tidak terlaksana dengan optimal, di antaranya perencanaan, kesulitan yang dihadapi oleh kepala sekolah di dalam membuat perencanaan adalah, kepala sekolah kesulitan di dalam menghimpun pendapat-pendapat dari guru maupun karyawan untuk membuat keputusan dalam suatu perencanaan karna minimnya budaya inisiatif dari guru maupun karyawan untuk memberikan pendapatnya. Pengarahan, kesulitan yang dihadapi adalah perbedaan cara pandang, kebiasaan-kebiasaan, kemauan dan keterampilan guru membuat sulit kepala sekolah dalam usaha menyatukan visi dan misi menuju tercapainya tujuan sekolah. Pengawasan, kesulitan yang dihadapi adalah banyaknya beban tugas

administratif yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah menyebabkan kurang fokusnya pengawasan kepala sekolah terhadap pelaksanaan program sekolah.

Minimnya hubungan sekolah dengan masyarakat menyebabkan persepsi masyarakat memposisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Kurangnya monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap program sekolah. Berdasarkan observasi awal sebagaimana terdeskripsi di atas, ada beberapa alasan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini diantaranya kemajuan di bidang pendidikan membutuhkan manajer pendidikan yang mampu mengelola satuan pendidikan dan mampu meningkatkan kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan, serta sebagian kepala sekolah di Indonesia lemah di dalam kompetensi supervisi dan manajerial. Ketiga, persepsi masyarakat selama ini memposisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan, padahal seorang guru hanyalah salah satu komponen dalam satuan pendidikan di sekolah. Di samping guru, kepala sekolah adalah pihak yang memegang peranan tidak kalah penting. Keempat, kajian empiris dengan tema ini menarik untuk dilakukan mengingat perkembangan ilmu dan teori manajemen, khususnya manajemen pendidikan, yang berjalan dengan pesat.

B. Rumusan Masalah

Pembinaan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah akan berhasil dengan baik apabila kepala sekolah memiliki bekal pengetahuan yang cukup, di samping bekal keterampilan dalam melaksanakan pembinaan yang meliputi keterampilan manajerial, keterampilan teknis, dan keterampilan hubungan kemanusiaan. Di

mana dalam pelaksanaannya selalu ditujukan kepada peningkatan keterampilan mengajar dan menumbuhkan sikap profesional guru mengelola pembelajaran peserta didik.

Sesuai dengan uraian latar belakang masalah di atas, maka pokok permasalahan yang ada dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SDN Gugus II Kecamatan Rejoso Kabupaten Nganjuk ?
2. Apakah transparansi manajemen kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SDN Gugus II Kecamatan Rejoso Kabupaten Nganjuk?
3. Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah dan transparansi manajemen Kepala Sekolah secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SDN Gugus II Kecamatan Rejoso Kabupaten Nganjuk ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SDN Gugus II Kecamatan Rejoso Kabupaten Nganjuk.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis transparansi manajemen kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SDN Gugus II Kecamatan Rejoso Kabupaten Nganjuk.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan dan transparansi manajemen kepala sekolah bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SDN Gugus II Kecamatan Rejoso Kabupaten Nganjuk.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan bagi: (1) guru; (2) siswa; (3) sekolah; (4) UPTD pendidikan; (5) dinas pendidikan; (6) Peneleti selanjutnya.

(1) Bagi Guru

Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan secara teoritis dan praktis bagi guru untuk bisa menjalin kerjasama dengan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya, karena dengan terjalin kerja sama yang baik dengan guru maka terciptalah rasa aman nyaman dan aman, sehingga guru leluasa memunculkan kreatifitasa dan aktifitas dalam melaksanakan tugasnya, guru sebagai tenaga pendidik merupakan pemimpin pendidikan, dia amat menentukan dalam proses pembelajaran di kelas, dan peran kepemimpinan tersebut akan tercermin dari bagaimana guru melaksanakan peran dan tugasnya, ini berarti bahwa kinerja guru merupakan faktor yang amat menentukan bagi mutu pembelajaran/pendidikan yang akan berimplikasi pada kualitas output pendidikan setelah menyelesaikan sekolah.

(2) Bagi Siswa

Hasil Penelitian ini dapat dijadikan acuan agar terjalinnya kerjasama yang sinergi antara kepala sekolah dan siswa tercipta suasana yang kondusif sehingga

siswa akan belajar lebih nyaman, salah satu kemampuan kepala sekolah dalam fungsinya sebagai manajer sekolah adalah memiliki *Communication skill*. Kemampuan berkomunikasi ini merupakan keterampilan manajer yang berkenaan dengan kemampuan untuk berkomunikasi, baik dalam bentuk lisan, tulisan maupun non verbal. Keterampilan komunikasi amat penting bagi seorang kepala sekolah, karena hampir sebagian besar tugas dan pekerjaan kepala sekolah senantiasa melibatkan dan berhubungan orang lain. Komunikasi yang efektif akan sangat membantu terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan, baik dengan guru, staf dan siswa.

(3) Bagi Sekolah

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi lembaga pendidikan agar dapat melakukan penyesuaian kebijakan untuk dapat meningkatkan mutu lulusannya, disinilah dituntut kreatifitas kepala sekolah untuk memajukan sekolahnya, sehingga kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki kreativitas, karena kreatifitas yaang merupakan keterampilan manajer yang tidak hanya berkenaan dengan pengembangan kreativitas dirinya sendiri, akan tetapi juga keterampilan untuk menyediakan iklim yang mendorong semua orang untuk menjadi kreatif. Sehubungan dengan hal ini, seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam menciptakan iklim kreativitas di lingkungan sekolah yang mendorong seluruh warga sekolah untuk mengembangkan berbagai kreativitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

(4) Bagi UPTD Pendidikan

Sebagai sumbangan pemikiran kepada UPTD Pendidikan sebagai acuan pembinaan, dengan pembinaan lembaga pendidikan dapat menyesuaikan kebijakan, strategi pembinaan dan mutu lulusan pendidikan dapat meningkat, UPTD pendidikan merupakan bagian terdepan dalam mengontrol, membina kepala sekolah sebagai manajer sekolah, maka dengan itu pemegang kendali UPTD Pendidikan harus memahami betul langkah, strategi kepala sekolah sebagai manajer dalam mengelola lembaga pendidikan.

(5) Bagi Dinas Pendidikan

Sebagai sumbangan pemikiran kepada Dinas Pendidikan sebagai sarana pembinaan lembaga pendidikan di Nganjuk agar dapat menyesuaikan kebijakan, strategi pembinaan managerial, karena salah satu tugas Dinas pendidikan adalah membantu, membina, mengarahkan dan mengawasi pengelolaan sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah

(6) Bagi Peneliti Selanjutnya

Menambah referensi bagi peneliti lain dalam menganalisis lembaga pendidikan khususnya yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah serta kinerja guru untuk dikembangkan lebih lanjut, sekaligus hasil penelitian ini untuk dikembangkan baik dari sampel penelitian, kajian pustaka dan variabel variabel yang lain terkait dengan manajemen kepala sekolah dan kinerja guru.

E. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian.

1. Penelitian ini dalam pengambilan objek penelitian dengan menggunakan teknik sampling probabilitas atau random sampling, dengan tipe *cluster*. Terdapat 6 SD pada gugus I dan setiap SD diambil 5 responden untuk uji validitas. Sehingga terdapat 30 responden untuk uji validitas. Penggunaan teknik tersebut diharapkan merupakan sampel yang representatif.
2. Variabel penelitian sebagai batasan pembahasan adalah tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan transparansi manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru.
3. Gaya kepemimpinan yang menjadi sasaran penelitian adalah gaya kepemimpinan yang partisipatif, selalu berkomunikasi dengan kelompok tentang masalah-masalah yang dihadapi, menjunjung tinggi kepentingan dan kebutuhan kelompok. Dalam hal ini yang dimaksud oleh peneliti adalah gaya kepemimpinan model tipe demokratik.
4. Transparansi manajemen kepala sekolah, juga merupakan variabel yang menjadi pembahasan penelitian. Keterbukaan atas semua tindakan dan kebijakan kepala sekolah, artinya kemampuan sekolah mempertanggungjawabkan kepada publik segala sesuatu mengenai kinerja yang diperoleh sebagai hasil partisipasi dari stakeholders pendidikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dikemukakan tentang (A) kajian teori yang di dalamnya mencakup: (1) gaya kepemimpinan; (2) transparansi manajemen kepala sekolah; dan (3) kinerja guru, (B) penelitian terdahulu, (C) kerangka berfikir, (D) oprasional variabel, dan (E) hipotesis penelitian.

A. Kajian Teori

1. Gaya Kepemimpinan

Kata kepemimpinan bukan hal baru dalam masyarakat sosial, maupun dalam suatu organisasi, dalam system organisasi selalu ditemukan seseorang yang memimpin menjalankan organisasi tersebut, pemimpin berasal dari kata *leader* yang merupakan pembentukan kata *to lead* yang memiliki arti memimpin, menurut Terry (dalam Fauzi, 2006), pemimpin menunjukkan posisi, sedangkan kepemimpinan menunjukkan kepada proses atau aktifitas mempengaruhi, beberapa pengertian pemimpin atau kepemimpinan telah diajukan oleh beberapa ahli seperti yang dinyatakan oleh menurut Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran,

perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

Kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan menurut ahli lain mengartikan "kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004). Dalam hal ini seorang pemimpin harus memiliki kemampuan mengadopsi atau mentransformasikan berbagai lini tujuan yang ingin dicapai dari organisasi yang dipimpinnya, baik tujuan individu, kelompok dan organisasi hal telah dikemukakan kepemimpinan transformation, Leithwood dkk. (dalam Damin 2008:2019) menulis, "*Transformation Ledersip is seen to besenritive to organition building school culture necessary to currt restructuring efforts in scools.*"

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang transformasional dapat mengarahkan SDM yang dipimpin kearah tumbunya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pengembangan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah, dengan adanya hal tersebut akan muncul pemimpin yang efektif, karena pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan individu, kelompok dan organesasi. Individu dapat mendorong pemimpinnya sebagai pemimpin yang efektif berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja secara keseluruhan", ukuran kepemimpinan atau tingkat kemampuan kepemimpinan. Pemimpin yang yang komunikatif dan mensuport bawahan sesuai dengan Davis

(dalam Kartono 1988:22) menyatakan bahwa mendorong adanya partisipasi, mengadakan komunikasi, dan memberikan perhatian. Bertolak dari uraian di atas dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan adalah perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif yang mencerminkan kualitas kemampuan dan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam menggunakan pengikutnya, kepemimpinan merupakan ilmu terapan dari ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusnya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia.

Seorang pemimpin pada prinsipnya harus mampu menjadi motor penggerak dalam sistem organisasi yang dipimpinnya, untuk pemimpin harus mampu mempengaruhi menggerakkan orang-orang sebagai bagian sistem yang dipimpinnya, terkait dengan ini menurut Tead;Tery;Hoyt (dalam Kartono, 2008:57) mengatakan bahwa pemimpin memiliki kegiatan menjaga atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang di dasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang di inginkan kelompok".selain itu seorang pemimpin agar mendapat tempat dalam **system organisasi yang dipimpin harus memiliki kemampuan untu** mengoptimalkan potensi pribadi-pribadi yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang diharapkan, karena itu Young (dalam Kartono 2008:58) mengatakan bahwa kepemimpinan yaitu "bentuk dominasi yang di dasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompok dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus".

Selanjutnya agar tujuan suatu organisasi, sekolah tercapai sesuai yang diharapkan maka diperlukan seorang pemimpin yang visioner. Dikatakan

kepemimpinan visioner jika seorang pemimpin dalam mencipta merumuskan, mensosialisasikan atau mentransformatifkan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang meyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil (Komariah, 2006:82)

Terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah, maka dalam hal ini yang menjadi pembahasan adalah bagaimanakah seorang kepala sekolah memimpin lembaga sekolah yang dipimpinnya, perlu dipahami bahwa kepala sekolah merupakan tugas memimpin di bidang pendidikan, yang memiliki tugas dan arti seperti yang diungkapkan Sulistyorini (2001:63) bahwa kepemimpinan dibidang pendidikan juga memiliki pengertian bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran ataupun pelatihan agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien yang pada gilirannya akan mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai pemimpin diharapkan harus memiliki sikap dan sifat kepemimpinan kepala sekolah visioner, yaitu kemampuan pemimpin dalam mencipta merumuskan, mensosialisasikan atau mentransformatifkan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholders yang meyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil (Komariah, 2006:83).

Lebih lanjut bahwa kepemimpinan pendidikan visioner pada gilirannya akan menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas. John Adair seperti yang dikutip Komariah (2006:83) mengemukakan ciri-ciri, pemimpin berkualitas, yaitu: (1) memiliki integritas pribadi; (2) memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinya; (3) mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi; (4) memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi; dan (5) tegas dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan.

Kepala sekolah merupakan pemimpin sebuah lembaga sekolah yang memimpin dalam bidang pendidikan, sebagai seorang pemimpin dalam bidang pendidikan harus memiliki kemampuan, keterampilan, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan proses pembelajaran bagi guru-gurunya. Untuk itu seorang kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya memiliki beberapa sifat. Dalam hal ini Ahmadi (2007:122-123) menyatakan beberapa sifat pemimpin yang perlu dimiliki yaitu: (1) cakap, yaitu tidak hanya memiliki keahlian (*skill*) atau kemahiran teknik (*technical mastery*) dalam suatu bidang tertentu, tetapi juga harus memiliki ketajaman berpikir yang kritis dan rasional; (2) kepercayaan, yaitu harus memiliki keyakinan yang kuat, percaya akan kebenaran tujuannya, percaya akan kemampuannya (pada diri sendiri), sebaliknya ia harus mendapat kepercayaan dari pengikutnya; (3) rasa tanggung jawab, apabila seorang pemimpin tidak memiliki sifat ini maka ia akan mudah bertindak sewenang-wenang terhadap kelompoknya; (4) berani, yaitu berani dalam arti karena benar dan dengan perhitungan. Dalam saat-saat yang kritis dan menentukan, pemimpin harus tegas, berani mengambil keputusan dengan konsekuen dan tidak boleh ragu-

ragu; (5) tangkas dan ulet, yaitu dapat bertindak cepat dan tepat serta harus tangkas dalam bertindak apalagi jika menghadapi masalah yang rumit. Kegagalan tidak boleh menjadikannya cepat bosan atau putus asa, tetapi sebaiknya pemimpin harus gigih dan ulet; (6) berpandangan jauh, yaitu pemikirannya harus luas dan jauh ke depan di mana harus dapat membedakan mana *das sein* mana *das sollen*. Terutama dalam merumuskan strategi atau menggariskan sesuatu taktik.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin sebaiknya memiliki persyaratan sesuai pendapat oleh Kartono (2006: 36) bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting yaitu: (1) kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu; (2) kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu "*Mbawani*" atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu; (3) kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa. Tentunya seorang pemimpin sangat berharap akan mendapatkan keberhasilan dalam melaksanakan tugas kemimpinannya ungu itu Soekanto (2001: 322) menyatakan kepemimpinan yang akan berhasil, harus memenuhi syarat-syarat seperti ajaran Asta Brata dengan memiliki sifat sebagai berikut yakni: (1) indra-brata, yang memberikan kesenangan jasmani; (2) yama-brata, yang menunjukkan pada keahlian dalam kepastian hukum; (3) surya-brata, yang menggerakkan bawahan dengan mengajak inereka untuk bekerja *persuasion*; (4) caci-brata, yang memberikan kesenangan rohaniah; (5) bayu-brata, yang menunjukkan keteguhan

pendidikan dan rasa tidak segan-segan untuk turut merasakan kesukaran-kesukaran pengikut-pengikutnya; (6) dhana-brata, menunjukkan pada suatu sikap yang patut dihormati; (7) paca-brata, yang menunjukkan kelebihan di dalam ilmu pengetahuan, kepandaian dan keterampilan, (8) agni-brata, yaitu sifat memberikan semangat kepada anak buah.

Kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah, merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, guru, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang di inginkan oleh kelompoknya untuk mencapai tujuan dalam kelompok, dalam mempengaruhi, mengarahkan bawhannya seorang pemimpin pada hakekatnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin organisasi yang dipimpinnya, perilaku tersebut disebut gaya kepemimpinan, Kartono (2008:34) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai merupakan salah satu arti dari gaya kepemimpinan. Dalam pengertian lain gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang sering disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin, gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung dan tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawhannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawhannya. Berbicara mengenai gaya,

sesungguhnya berbicara mengenai 'modalitas' dalam kepemimpinan. Gaya kepemimpinan seseorang akan identik dengan tipe kepemimpinan yang bersangkutan, Secara rinci Siagian (2005:27) membagi lima gaya kepemimpinan yang secara luas dikenal saat ini, yaitu :

(1). Tipe Otokratik

Pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik yang negatif, dilihat dari persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Sikap egoisme tersebut akan memberi tekanan kepada bawahannya. Sehingga kedisiplinan yang tertanam berdasarkan rasa ketakutan, bukan disiplin yang sudah semestinya dijalankan. Kepemimpinan otokratik mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya sangat berambisi untuk merajai situasi, setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa konsultasi dengan bawahan. Meski pemimpin otokratik selalu berdiri jauh dari kelompoknya, jadi ada sikap menyisihkan diri dan eksklusivisme. Pemimpin otokratik senantiasa ingin berkuasa absolut, tunggal, dan merajai keadaan.

Sikap pemimpin yang mengada-ada dan dibuat-buat untuk membuat bawahan menjadi nyaman, selain itu juga untuk pencitraan sesuai dalam Rivai (2003), sikap-sikap pemimpin otokrat dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) kurang mempercayai anggota kelompoknya; (2) otoriter; (3) hanya dengan imbalan materi sajalah yang mampu mendorong orang untuk bertindak; (4) kurang toleransi terhadap kesalahan yang dilakukan anggota kelompok; (5) peka terhadap perbedaan kekuasaan; (6) kurang perhatian kepada anggota kelompoknya; (7)

memberikan kesan seolah-olah demokratis; (8) mendengarkan pendapat anggota kelompoknya semata-mata hanya untuk menyenangkan; (9) senantiasa membuat keputusan sendiri.

Dengan persepsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku demikian, seorang pemimpin yang otokratik dalam praktek akan menggunakan gaya kepemimpinan sebagai berikut: (1) menuntut ketaatan penuh dari bawahannya; (2) dalam menegakkan disiplin menunjukkan kekakuan; (3) bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi; (4) menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

Kefektifan seorang pemimpin dalam memimpin jalannya organisasi, tipe otokratik mungkin mampu menyelenggarakan berbagai fungsi kepemimpinannya dengan baik, akan tetapi yang dipermasalahkan di sini adalah tekanan yang dirasakan oleh para bawahan, sehingga disiplin ketat berjalan karena rasa takut dari paksaan atasan bukan karena berdasarkan keyakinan bahwa tujuan yang telah ditentukan itu wajar dan layak untuk dicapai. Maka dari itu, kepemimpinan yang otokratik sangat dikaitkan dengan kekuasaan mengambil tindakan yang punitif. Biasanya, apabila kekuasaan mengambil tindakan punitif itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan dan disiplin kerjapun segera menurun

(2). Tipe Paternalistik

Gaya kepemimpinan dari pemimpin yang bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti: (1) kuatnya ikatan primordial; (2) sistem kekeluargaan, kehidupan masyarakat yang komunalistik; (3) peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan

bermasyarakat; (4) masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

Salah satu ciri utama dari masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota kepada seseorang yang dituakan. Orang yang dituakan, dihormati terutama karena orang yang demikian biasanya memproyeksikan sifat-sifat dan gaya hidup yang pantas dijadikan teladan atau panutan oleh para anggota masyarakat lainnya. Biasanya orang yang dituakan terdiri dari tokoh-tokoh adat, para ulama dan guru, para bawahan biasanya mengharapkan seorang pemimpin yang paternalistik, mempunyai sifat tidak mementingkan diri sendiri melainkan memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Akan tetapi, legitimasi kepemimpinannya berarti penerimaan atas perannya yang dominan dalam kehidupan organisasional. Selain dari itu, Kartini Kartono juga mengungkapkan bahwa tipe kepemimpinan ini merupakan tipe yang kepatern, dengan sifat-sifat di antaranya: (1) dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa; (2) atau anak sendiri yang perlu dikembangkan; (3) dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); (4) jarang bisa memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri; (5) dia hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif; (6) dia tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan karya kreatifitas mereka sendiri, selalu bersikap maha-tahu dan maha-benar.

Harus diakui bahwa dalam keadaan tertentu pemimpin seperti ini sangat diperlukan. Akan tetapi ditinjau dari segi sifat-sifat negatifnya pemimpin

paternalistis kurang menunjukkan bagian mendasar yang memiliki kesinambungan terhadap organisasi yang dipimpinnya.

(3). Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut, meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi. Pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai saat ini para ahli manajemen belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma. Yang diketahui ialah tipe pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar. Kebanyakan para pengikut menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin seperti ini, pengetahuan tentang faktor penyebab karena kurangnya seorang pemimpin yang karismatis, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supernatural powers*), perlu dikemukakan bahwa kekayaan, umur, kesehatan, profil pendidikan dan sebagainya. Tidak dapat digunakan sebagai kriteria tipe pemimpin karismatik.

(4). Tipe Laissez Faire

Kepemimpinan Laissez Faire ditampilkan oleh seorang tokoh "Ketua Dewan" yang sebenarnya tidak bisa mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya. Seorang

pemimpin yang Laissez Faire melihat perannya sebagai “polisi lalu lintas” dengan anggapan para anggota organisasi mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada peraturan permainan yang berlaku. Seorang pemimpin yang Laissez Faire cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.

Ada beberapa ciri yang terdapat dalam diri pemimpin tersebut yakni: (1) tidak yakin pada kemampuan sendiri; (2) tidak berani menetapkan tujuan untuk kelompok; (3) tidak berani menanggung resiko; (4) membatasi komunikasi dan hubungan kelompok. Dengan demikian pemimpin laissez faire bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya. Semua anggota yang dipimpinnya bersikap santai-santai, dan bermoto “lebih baik tidak usah bekerja saja”. Mereka menunjukkan sikap acuh tak acuh. Sehingga kelompok tersebut praktis menjadi tidak terbimbing dan tidak terkontrol.

(5). Tipe Demokratik

Seorang pemimpin yang partisipatif, selalu berkomunikasi dengan kelompok mengenai masalah-masalah yang menarik perhatian mereka dan mereka dapat menyumbangkan sesuatu untuk menyelesaikannya serta ikut serta dalam penetapan sasaran. Pemimpin tipe ini, menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota kelompok bukan sebagai majikan dan buruh, tetapi sebagai saudara tua di antara teman-temannya atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan

kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan mengharapkan saran-saran dari kelompoknya. Juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota diterimanya sebagai umpan balik dan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya.

Indikator pemimpin yang demokratis meliputi (1) perhatian tinggi pada tugas dan hubungan kerja ; (2) memotivasi kerja guru ; (3) menetapkan standar kerja yang tinggi ; (4) Memperlihatkan perbedaan individu ; (5) Menggunakan kerja tim; (6) perhatian tinggi pada hubungan kerja; (7) menaruh kepercayaan pada bawahan; (8) memperhatikan perkembangan guru; (9) perhatian penuh pada tugas ; (10) pengambilan keputusan secara cepat sesuai prosedur ; (11) kepercayaan diri tinggi (12) menggunakan peraturan dalam setiap langkah ; (13) melakukan pengawasan secara teliti. Dari sini dapat dijelaskan mengenai gaya kepemimpinan, secara konseptual Siagian (2005:11) menyatakan mengenai adanya tiga penekanan gaya kepemimpinan dalam mengelola suatu organisasi, yaitu: (1) kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang situasional dalam menerapkan berbagai macam gaya kepemimpinan seperti gaya otokratik, paternalistik, laissez faire, demokratis dan kharismatik; (2) gaya kepemimpinan yang tepat ditentukan oleh tingkat kedewasaan atau kematangan para anggota organisasi; (3) peranan apa yang diharapkan dapat dimainkan oleh para pemimpin dalam organisasi. Sementara itu pengertian kepemimpinan telah di ekspolarasi oleh beberapa pakar.

Jiwa seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan pernyataan Tannebaum,dkk (2000:2) bahwa

kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. Kemudian sifat pemimpin berpengaruh besar terhadap semua aktifitas kelompok sesuai dengan Rauch & Behling (2003:1) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama.

Keinginan pemimpin salah satunya agar perilaku bawahan sesuai dengan apa yang pemimpin inginkan sesuai dengan pernyataan Herujito (2005:6) bahwa kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan. Mempengaruhi bawahan tanpa melakukan paksaan untuk memotivasi kerja adalah jiwa seorang pemimpin yang masih sering diterapkan, hal ini sesuai dengan pernyataan Gibson (2006:8) bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu upaya jenis pengaruh tetapi bukan berupa paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi kerja orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Sementara itu, seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan membimbing untuk memotivasi kerja bawahan tanpa harus menciptakan suasana yang otoriter, hal ini sesuai dengan Terry (2001:13) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mereka suka berusaha mencapai tujuan kelompok, dan seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan membimbing orang lebih lanjut. Upaya menciptakan perubahan yang riil terhadap lingkungan kerja terutama kinerja bawahan juga merupakan salah satu pengertian pemimpin. Pernyataan tersebut sesuai dengan

Chemers (dalam Terry,2001:13) pemimpin adalah orang yang menciptakan perubahan yang paling efektif dalam kinerja kelompoknya. Seorang pemimpin harus mempunyai kualitas yang bisa dipertanggung jawabkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sesuai dengan pernyataan Glenn (2002:14) yang lebih cenderung melihat kepemimpinan dari segi kualitas, kepemimpinan yang berkualitas adalah kemampuan atau seni memimpin orang biasa untuk mencapai hasil-hasil yang luar biasa.

Seorang pemimpin agar mencapai keberhasilan harus memiliki sifat yang tidak sombong, tidak arogan, menghargai bawahan, pernyataan ini sesuai dengan Purwanto (2005: 55) mengemukakan ada 6 sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut: (1) rendah hati dan sederhana, seorang pemimpin pendidikan hendaknya jangan mempunyai sikap sombong atau merasa lebih mengetahui daripada yang lain. Hendaknya lebih banyak mendengarkan dan bertanya daripada berkata dan menyuruh; (2) bersifat suka menolong, pemimpin hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya. Bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang memerlukan bantuan itu justru menolaknya meskipun sangat memerlukannya; (3) sabar dan memiliki kestabilan emosi, seorang pemimpin pendidikan hendaklah memiliki sifat sabar. Jangan lekas merasa kecewa dan memperlihatkan kekecewaannya dalam menghadapi kegagalan atau kesukaran, dan sebaliknya jangan lekas merasa bangga dan sombong jika kelompoknya berhasil; (4) percaya pada diri sendiri, seorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota. Percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-

baiknya, yang dipimpin harus merasa pula bahwa mereka mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka. Kepercayaan pemimpin seperti itu hanya timbul atau ada pada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri sendiri; (5) Jujur, adil, dan dapat dipercaya, sikap percaya kepada diri sendiri pada anggota-anggota kelompok dapat timbul karena adanya kepercayaan mereka terhadap pemimpinnya. Karena mereka menaruh kepercayaan kepada pemimpin, maka akan menjalankan semua kewajiban dengan rasa patuh dan bertanggung jawab. Untuk menumbuhkan sikap patuh yang demikian, pemimpin harus patuh pula pada diri sendiri, selalu menepati janji, tidak lekas mengubah haluan, hati-hati dalam mengambil putusan dan teliti dalam melaksanakannya, berani mengakui kesalahan dan kekurangan sendiri, dan sebagainya; (6) keahlian dalam jabatan Untuk melaksanakan kepemimpinan, disamping sifat-sifat yang telah diuraikan tadi, harus pula didasarkan atas keahlian, yakni keahlian dalam bidang pekerjaan yang dipimpin.

2. Transparausi Manajemen Kepala Sekolah.

Secara etimologis kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris management, akar kata tersebut adalah manage atau managian yang memiliki makna melatih kuda dalam melangkahakan kakinya (Sulton, 2014:117), selanjutnya dalam kata manajemen tersebut terkandung tiga makna, yaitu pikiran (*mind*). Tindakan (*action*) dan sikap (*attitude*) (Sulton, 2014:117), sedangkan secara terminologis, kata manajemen dapat diartikan empat hal (1) kemampuan atau ketarampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan;

(2) segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang atau mengarahkan segala fasilitas dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan; (3) bekerja dengan menggunakan/meminjam tenaga orang lain untuk mencapai tujuan tertentu; dan (4) memfasilitasi atau melayani dan menggerakkan orang lain dalam organisasi agar dapat bekerja secara optimal dalam rangka mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. (Sulton, 2014:117)

Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyalurkan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia, sehingga dapat dikatakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer sekolah. Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Secara umum, kepala sekolah tangguh memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya sekolah, terutama sumberdaya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah, secara rinci peran dan fungsi kepala sekolah sebagai manajer adalah meliputi: (1) manajemen kurikulum dan pembelajaran; (2) manajemen peserta didik; (3) manajemen tenaga pendidik dan kependidikan; (4) manajemen sarana dan prasarana; (5) manajemen pembiayaan; (6) manajemen hubungan masyarakat; (7) manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah.

Pekerjaan manajemen yang dilakukan kepala sekolah ini memerlukan kompetensi yang memadai bagi kepala sekolah, kompetensi tersebut meliputi

keterampilan berfikir (*mind*), keterampilan berperilaku (*behavior*) dan keterampilan bersikap (*attitude*) (Sulton, 2014:116), kompetensi ini dibutuhkan agar kepala sekolah mampu mengelola dan mengelola sumber daya yang ada di sekolah. Isu transparansi dalam pengelolaan pendidikan akhir-akhir ini semakin gencar dibicarakan seturut dengan adanya tuntutan masyarakat akan pendidikan yang bermutu. Bahkan isu tersebut semakin keras, sekeras tuntutan akan reformasi dalam segala bidang. Ini membuktikan bahwa kecenderungan masyarakat pada masa kini berbeda dengan masa lalu. Jaman sekarang masyarakat sudah mulai mengerti dan cenderung lebih pintar.

Hal ini dibuktikan dengan tidak dengan mudahnya menerima suatu apapun tanpa ada penjelasan terlebih dahulu, hal ini sesuai dengan pernyataan Fasli Jalal dan Supriadi (2001) yang menyimpulkan bila di masa lalu masyarakat cenderung menerima apa pun yang diberikan oleh pendidikan, maka sekarang mereka tidak dengan mudah menerima apa yang diberikan oleh pendidikan. Sekolah adalah organisasi pelayanan yang diberi mandat oleh publik untuk menyelenggarakan pendidikan sebaik-baiknya. Mengingat sekolah adalah organisasi pelayanan publik, maka sekolah harus transparan kepada publik mengenai proses dan hasil pendidikan yang dicapai. Transparansi dicapai melalui kemudahan dan kebebasan publik untuk memperoleh informasi dari sekolah. Bagi publik, transparansi bukan lagi merupakan kebutuhan tetapi hak yang harus diberikan oleh sekolah sebagai organisasi pelayanan pendidikan.

Sedangkan pengertian transparansi dalam pengelolaan sekolah oleh kepala sekolah adalah keadaan di mana setiap orang yang terkait dengan kepentingan pendidikan dapat mengetahui proses dan hasil pengambilan keputusan dan

kebijakan sekolah. Dalam konteks pendidikan, istilah transparansi sangatlah jelas yaitu kepolosan, apa adanya, tidak bohong, tidak curang, jujur, dan terbuka terhadap publik tentang apa yang dikerjakan oleh sekolah. Ini berarti bahwa sekolah harus memberikan informasi yang benar kepada publik. Transparansi menjamin bahwa data sekolah yang dilaporkan mencerminkan realitas. Jika terdapat perubahan pada status data dalam laporan suatu sekolah, transparansi penuh menyaratkan bahwa perubahan itu harus diungkapkan secara sebenarnya dan dengan segera kepada semua pihak yang terkait (stakeholders), atau dapat dikatakan bahwa transparansi kepala sekolah adalah keterbukaan dan pertanggung jawaban, aturan dan prosedur transparan di berlakukan untuk membuat pemimpin bertanggung jawab. Bila rapat dibuka kepada umum dan keputusan terbuka untuk di diskusikan. Semuanya akan terluhat transparan dan akan lebih kecil kemungkinan lembaga untuk menyalah gunakanya untuk kepentingan sendiri

Transparansi tidak hanya menyangkut hubungan dengan wali murid, siswa dan masyarakat sekitar. Tetapi juga dengan dinas terkait serta komite, hal ini sesuai dengan pendapat Suyono (2010) yang menyatakan bahwa transparansi memiliki dua dimensi, akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horisontal. Transparansi akuntabilitas vertikal menyangkut hubungan antara pengelola sekolah dengan masyarakat, sekolah dengan orangtua siswa, antara sekolah dan instansi di atasnya (Dinas pendidikan). Sedangkan transparansi akuntabilitas horisontal menyangkut hubungan antara sesama warga sekolah, antara kepala sekolah dengan komite sekolah, dan antara kepala sekolah dengan dewan guru, dengan transparansi kepala akan berimbas pada transparansi para guru. Transparansi guru dalam pengajaran dilihat dari tanggungjawab guru dalam hal membuat

persiapan, melaksanakan pengajaran, dan mengevaluasi siswa. Selain itu dalam hal keteladan, seperti disiplin, kejujuran, hubungan dengan siswa menjadi penting untuk diperhatikan.

Melihat uraian di atas menunjukkan ada hubungan antara transparansi manajemen kepala sekolah dengan kemampuan profesional guru. Maka transparansi manajemen kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang berpengaruh langsung terhadap kemampuan profesional guru, agar faktor tersebut dapat berpengaruh positif kemampuan guru, maka kepala sekolah harus memiliki bebetapa ketrampilan administrasi maupun manajerial, pernyataan ini sesuai dengan Atmodiwiro (2006:63) yang mengemukakan bahwa ada lima ketrampilan administrasi dan dua belas kompetensi yang diperlukan untuk menjadi seorang kepala sekolah yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Lima ketrampilan yang dimaksud adalah: (1) ketrampilan teknis; (2) ketrampilan hubungan manusia; (3) ketrampilan konseptual; (4) ketrampilan pendidikan dan pengajaran; dan (5) ketrampilan kognitif. Kemudian dua belas kompetensi yaitu: (1) Komitmen terhadap misi Sekolah dan ketrampilan untuk menjadi gambaran bagi sekolahnya; (2) orientasi kepemimpinan proaktif; (3) ketegasan; (4) sensitif terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi; (5) mengumpulkan informasi, menganalisis pembentukan konsep; (6) fleksibilitas intelektual; (7) persuasif dan manajemen interaksi; (8) kemampuan beradaptasi secara taktis; (9) motivasi dan perhatian terhadap pengembangan; (10) manajemen control; (11) kemampuan berorganisasi dan pendelegasian; dan (12) komunikasi.

Bagaimanapun juga pengelolaan MBS mensyaratkan transparan, akuntabilitas yang tinggi, oleh karena itu perlu ada upaya nyata sekolah untuk

mewujudkannya. Menurut Slamet (2005:6) ada delapan hal yang harus dikerjakan oleh sekolah untuk peningkatan transparan dan akuntabilitas: Pertama, sekolah harus menyusun aturan main tentang sistem transparansi dan akuntabilitas termasuk mekanisme pertanggungjawaban. Kedua, sekolah perlu menyusun pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara sekolah dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas. Ketiga, sekolah menyusun rencana pengembangan sekolah dan menyampaikan kepada publik/stakeholders di awal setiap tahun anggaran. Keempat, menyusun indikator yang jelas tentang pengukuran kinerja sekolah dan disampaikan kepada stakeholders. Kelima, melakukan pengukuran pencapaian kinerja pelayanan pendidikan dan menyampaikan hasilnya kepada publik/stakeholders diakhir tahun. Keenam, memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dan pengaduan publik. Ketujuh, menyediakan informasi kegiatan sekolah kepada publik yang akan memperoleh pelayanan pendidikan. Kedelapan, memperbaharui rencana kinerja yang baru sebagai kesepakatan komitmen baru.

Kedelapan upaya di atas, semuanya bertumpu pada kemampuan dan niat baik, kemauan sekolah untuk mewujudkannya. Alih-alih sekolah mengetahui sumber dayanya, sehingga dapat digerakan untuk mewujudkan dan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Sekolah harus melibatkan stakeholders pendidikan untuk menyusun dan memperbaharui sistem yang dianggap tidak dapat menjamin terwujudnya transparansi dan akuntabilitas di sekolah. Komite sekolah, orang tua siswa, kelompok profesi, dan pemerintah dapat dilibatkan untuk melaksanakannya. Dengan begitu stakeholders sekolah sejak awal tahu dan merasa memiliki akan sistem yang ada. Untuk mengukur berhasil tidaknya

transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen berbasis sekolah (MBS), dapat dilihat pada beberapa hal, sebagaimana dinyatakan oleh Slamet (2005:7): Beberapa indikator keberhasilan transparansi dan akuntabilitas di antaranya (1) meningkatnya kepercayaan dan kepuasan publik terhadap sekolah; (2) tumbuhnya kesadaran publik tentang hak untuk menilai terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah; (3) meningkatnya kesesuaian kegiatan-kegiatan sekolah dengan nilai dan norma yang berkembang di masyarakat; (4) berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan di sekolah.

Keempat indikator di atas dapat dipakai oleh sekolah untuk mengukur apakah transparansi dan akuntabilitas manajemen sekolah telah mencapai hasil sebagaimana yang di kehendaki . Tidak saja publik merasa puas, tetapi sekolah akan mengalami peningkatan dalam banyak hal.

3. Kinerja Guru

Kinerja secara harfiah berasal dari kata “kerja” yang menurut kamus besar bahasa Indonesia (1993: 428) berarti kegiatan melakukan sesuatu. Hasil yang dicapai dari suatu proses untuk mencapai suatu tujuan merupakan pengertian dari kerja, hal ini sesuai dengan Smith dalam (Mulyasa, 2005: 136) menyatakan bahwa kinerja adalah “.....*output drive from processes, human or otherwise*”. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa bahwa kinerja atau performance dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja, selain itu hasil dari suatu pekerjaan atau prestasi yang dicapai dari suatu pekerjaan adalah pengertian lain dari kinerja yang sesuai dengan pernyataan Jasmani (2013: 155)

yang mengemukakan istilah kinerja berasal dari kata *job performane* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja merupakan prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja seseorang.

Arti yang sama juga dikemukakan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, kinerja guru adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya. Hasil dari suatu pekerjaan erat kaitannya dengan kualitas dan kuantitas yang dicapai, hal ini sesuai dengan pernyataan Mangkunegara (dalam Jasmani 2013:155) yang menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mencapai hasil kerja yang dicapai tentunya juga harus sesuai dengan batas waktu yang sudah ditentukan yang artinya pekerjaan yang dilakukan harus sesuai dengan program yang sudah dibuat. Pernyataan ini sesuai dengan yang dikemukakan Hasibuan (2007:94) bahwa kinerja atau potensi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa kinerja guru berkaitan dengan kompetensi guru, artinya agar memiliki kinerja yang baik seorang guru harus didukung dengan kompetensi yang baik. Jika seorang guru tidak memiliki kompetensi yang baik maka tidak akan mungkin memiliki kinerja yang baik.

Depdiknas (2004: 11) menyatakan kinerja guru adalah kemampuan guru untuk mendemonstrasikan berbagai kecakapan dan kompetensi yang dimilikinya. Esensi dari kinerja guru tidak lain merupakan kemampuan guru dalam menunjukkan kecakapan atau kompetensi yang dimilikinya dalam dunia kerja yang sebenarnya. Dengan bekerja seseorang akan mendapatkan sesuatu dari hasil kerjanya. Hasil kerja baik saat proses kerja maupun setelah proses kerja ini bisa dikatakan kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Kinerja dalam sekolah merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Dapat diartikan juga kinerja adalah sebagai cara, perilaku, dan kemampuan seseorang (Poerwadarminta, 2005:598). Untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan maka pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (1996:34) yang mengartikan kinerja sebagai prestasi seseorang dalam suatu bidang atau keahlian tertentu, dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya yang didelegasikan dari atasan dengan efektif dan efisien. Lebih lanjut beliau mengungkapkan bahwa kinerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melakukan sesuatu pekerjaan, sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Hasil yang dicapai dari proses kerja adalah prestasi, hal ini sesuai dengan pendapat Anwar (2004:67) yang mengatakan bahwa istilah

kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Pencapaian hasil kerja secara kualitas dan kuantitas oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik guru memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora,2004:339). Keberhasilan yang dicapai dari proses kerja harus sesuai dengan standar dan sasaran kerja yang sudah ditentukan hal ini sesuai dengan ungkapan (Rivai,2005:14) yang mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut, banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja. Meski ada perbedaan dalam tekanan rumusannya, namun secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja itu mengarah pada suatu proses dalam rangka pencapaian suatu hasil. Dengan kata lain dapat dinyatakan kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Jika dalam lingkup sekolah maka kinerja ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah, guru, siswa atau pegawai

administrasi sekolah. Dengan bekerja sesuai perannya dalam lingkup sistem sekolah maka Kepala Sekolah, guru, siswa dan staf administrasi sudah mengupayakan kinerjanya masing-masing. Kinerja memadukan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Hasil pekerjaan juga sangat ditentukan oleh indikator yang harus dicapai hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa (2007: 137) yang menjelaskan bahwa kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi. Kinerja merupakan suatu konstruksi multidemensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya.

Untuk mencapai hasil kerja yang maksimal tentunya banyak faktor yang berpengaruh, sesuai dengan pernyataan Martinis Yamin dan Maisah (2010:129) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain faktor intrinsik guru (personal/individual) atau SDM dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Secara sederhana uraiannya sebagai berikut: (1) faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu seperti guru; (2) faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tem leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada guru; (3) faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim; (4) faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang

diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi, kultur organisasi (sekolah); (5) faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dari perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dapat dilihat dari seberapa besar usaha dan kemampuan yang dimiliki. Hal ini seperti yang diungkapkan Malthis dan Jackson (dalam Jasmani, 2013:159) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (guru), yaitu kemampuan, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Kinerja ($performance/P$) = kemampuan ($ability/A$) x usaha ($effort/E$) x dukungan ($support/S$). Dengan begitu kinerja seorang guru akan meningkat apabila ketiga komponen tersebut ada dalam dirinya, dan akan kurang jika salah satu komponen tersebut kurang bahkan tidak ada. Selain faktor tersebut masih ada faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja baik dari dalam diri maupun luar seperti yang diungkapkan Hasibuan dalam Jasmani (2013:160) antara lain: (1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); (2) pendidikan; (3) keterampilan; (4) manajemen kepemimpinan; (5) tingkat penghasilan; (6) gaji dan kesehatan; (7) jaminan sosial; (8) iklim kerja; (9) sarana prasarana; (10) teknologi; (11) kesempatan berprestasi.

Dalam beberapa catatan mutu pendidikan di Indonesia mengalami banyak kemunduran, rendahnya mutu pendidikan disadari oleh banyak orang, tetapi tidak banyak orang yang menyadari bahwa kemerosotan pendidikan itu berjalan berangsur-angsur sejak tahun 70-an dan sekarang telah mencapai titik puncaknya, terlihat pada laporan UNESCO (Buchori 2000:2) bahwa Indonesia menduduki tingkat terbawah di antara negara-negara Asia Tenggara. Keadaan ini

di sadari oleh pemerintah salah satunya rendahnya kinerja guru, disamping itu kualitas guru di perburuk oleh komitmen dan kinerja guru yang rendah di sebabkan oleh rendahnya tingkat penghasilan dan status guru, kualitas peserta didik pada pendidikan guru yang relative rendah , serta mutu penataran /pelatihan guru yang tidak memadai. Dibanding dengan tuntutan profesinya gaji guru yang tidak dapat mencukupi kebutuhan hidup keluarganya ,apalagi untuk menunjang pengembangan profesinya. (www.ristek.go.id/referensi/hukum/hukum.htm).

Menurut laporan di atas penyebab rendahnya kinerja guru adalah: (1) tingkat penghasilan dan status guru; (2) tingkat pendidikan guru yang relatif rendah; (3) kualitas penataran/pelatihan guru. Penghasilan guru yang kurang juga memepengaruhi kinerja seperti ungkapan Surya (2002:330) yang mengatakan bahwa faktor yang mendasar terkait erat dengan kinerja professional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini di latar belakang oleh faktor-faktor di anatranya: (1) imbalan jasa; (2) rasa aman; (3) hubungan antar pribadi; (4) kondisi lingkungan kerja; (5) kesempatan untuk mengembangkan dan peningkatan diri.

Melihat kondisi tersebut salah satu upaya membenahi kinerja guru menurut Tilaar (2002:383) merupakan pekerjaan yang tidak gampang dan sederhana dan bukan hanya masalah penggajian yang rendah dan bukan hanya di sebabkan masalah-masalah teknis belaka, tetapi merupakan suatu masalah yang kompleks, selanjutnya melihat kondisi kinerja guru yang rendah serta meragukan keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan dalam kalimat yang lugas sebagai berikut: “Ketika pemerintah di dalam masa transisi

melaksanakan desentralisasi dan otonomi daerah maka tampaknya para guru belum siap untuk menghadapinya. Begitu juga pemerintah tidak atau belum antisipasi terhadap peranan guru untuk mengadakan reformasi. Model-model seperti *school-based management* dan *community-based education* tentunya memerlukan guru dengan kemampuan yang khusus”.

Kekhawatiran Tilaar di atas dapat dipahami jika dikaitkan dengan kemerosotan mutu pendidikan Indonesia sampai tahun 2003 ini. Banyak sekali penyebab kemerosotan pendidikan di Indonesia salah satunya tentang sistem pendidikan yang mengalami perluasan seperti yang diungkapkan Buchori (2000:2) mengatakan jika perluasan sistem pendidikan yang terlalu mendadak dan disertai perluasan personalia. Sistem yang lajunya tidak seimbang dengan laju perluasan sistem itu sendiri. Hal ini selanjutnya menimbulkan kemerosotan mutu guru yang tergambar pada kinerja guru yang rendah. Padahal menurut berbagai penelitian menunjukkan bahwa guru merupakan komponen yang sangat menentukan mutu pendidikan. Bank Dunia pada tahun 1998 juga mengamati hal yang sama (Jajal&Supriadi, 2001:302) bahwa Kunci dari peningkatan kualitas adalah guru, memasukkannya ke dalam kesetaraan, memberi mereka insentif yang sesuai, dan memastikan mereka cukup terlatih. Dalam jangka pendek, insentif dapat direstrukturisasi untuk memberi penghargaan pada praktik pengajaran yang efektif dan juga untuk melampirkan guru kontak ke daerah pedesaan. Di samping pengamatan Bank Dunia tersebut, Bappenas dalam laporannya tahun 1999, menekankan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru diperlukan: (1) peningkatan kinerja guru dan tenaga pendidikan yang lainnya; (2) pengembangan karir yang

menarik; (3) menjaring calon guru yang bermutu tinggi; (4) restrukturisasi pendidikan penjabatan guru (Jajal&Supriadi, 2001:221-225).

Untuk mewujudkan kinerja guru yang tinggi dengan memperhatikan keempat hal di atas diperlukan undang-undang untuk optimalisasi pemberdayaan dan pendayagunaan profesi guru; member jaminan terpenuhinya hak dan kewajiban guru, memberi perlindungan hukum, jaminan kesejahteraan guru, keluarganya, serta mengangkat harkat dan martabat dari profesi guru (Rahman,2001:2). Selain itu etos kerja yang tinggi serta perkembangan IPTEK juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru, sesuai dengan pendapat Surya (2002:326-328) dalam mewujudkan kinerja guru, ada beberapa citra guru yang diharapkan dapat terwujud secara ideal yaitu: (1) guru mempunyai semangat juang yang tinggi disertai kualitas keimanan dan ketakwaan yang mantap; (2) guru mampu mewujudkan dirinya dalam keterkaitan dengan tuntutan lingkungan dan perkembangan iptek; (3) guru mampu belajar dan bekerja sama dengan profesi lain; (4) guru memiliki etos kerja yang kuat; (5) guru yang memiliki kejelasan dan kepastian pengembangan jenjang karier; (6) guru berjiwa profesionalisme yang tinggi; (7) guru memiliki kesejahteraan lahir dan batin, material dan non material; (8) guru memiliki masa depan yang cerah dan penuh harapan; (9) guru yang mampu melaksanakan fungsi dan perannya secara terpadu

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru seperti yang di ungkapkan A. Tabrani Rusyan dkk (2000:17) yang menyatakan bahwa untuk mendukung keberhasilan kinerja guru seperti diterangkan di atas, maka perlu berbagai faktor yang mendukung, di antaranya:

(1) Motivasi Kinerja Guru

Dorongan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik bagi guru sebaiknya muncul dari dalam diri sendiri, tetapi upaya motivasi dari luar juga dapat juga memberikan semangat kerja guru, misalnya dorongan yang diberikan dari kepala sekolah kepada guru.

(2) Etos Kinerja Guru

Guru memiliki etos kerja yang lebih besar untuk berhasil dalam melaksanakan proses belajar mengajar dibandingkan dengan guru yang tidak ditunjang oleh etos Kinerja. dalam melaksanakan tugasnya guru memiliki etos yang berbeda-beda. Etos kerja perlu dikembangkan oleh guru, karena pergeseran waktu yang mengakibatkan segala sesuatu dalam kehidupan manusia berubah dan berkembang, kondisi yang terbuka untuk menerima dan menyalurkan kreativitas serta perubahan lingkungan terutama bidang teknologi.

(3) Lingkungan kinerja guru

Lingkungan kerja yang dapat mendukung guru melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, meliputi lingkungan social-psikologis, yaitu lingkungan serasi dan harmonis antar guru, guru dengan kepala sekolah, dan guru, kepala sekolah, dengan staf TU dapat menunjang berhasilnya kinerja guru. Lingkungan fisik, ruang kinerja guru hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: (1) ruangan harus bersih; (2) ada ruangan khusus untuk kerja; (3) peralatan dan perabotan tertata baik; (4) mempunyai penerangan yang baik; (5) tersedia meja kerja yang cukup; (6) sirkulasi udara yang baik; dan (7) jauh dari kebisingan.

(4) Tugas dan Tanggung Jawab

Tugas dan tanggung jawab seorang guru meliputi tanggung jawab moral, guru harus memiliki kemampuan menghayati perilaku dan etika yang sesuai dengan moral Pancasila. Tanggung jawab dan proses pembelajaran di sekolah, yaitu setiap guru harus menguasai cara pembelajaran yang efektif, mampu mempersiapkan mengajar dan memahami kurikulum dengan baik. Tanggung jawab guru di bidang kemasyarakatan, yaitu turut mensukseskan pembangunan masyarakat, untuk itu guru harus mampu membimbing, mengabdikan, dan melayani masyarakat.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk. Terlalu sering pimpinan tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga instansi menghadapi krisis. Kesan buruk lembaga yang mendalam berakibat tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan, sesuai dengan pendapat Anwar (2000:67) bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, kemudian kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiani, 2003:223).

Kinerja merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi yang di tuntut dari seseorang, juga suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan, dan bagaimana seseorang telah bekerja di bandingkan dengan target yang telah

ditentukan dan merupakan perilaku yang nyata, yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh guru sesuai dengan peranya dalam lembaga, selain itu pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Serta suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu lembaga serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional.

Beberapa Indikator untuk mengukur kinerja guru secara individu di antaranya (1) Menyusun program pengajaran ; (2) Menyajikan program pengajaran; (3) Melaksanakan program evaluasi ; (4) Analisis hasil evaluasi belajar ; (5) Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan; (6) Hubungan kerja dengan kepala sekolah ; (6) Hubungan kerja dengan sesama guru ; (7) Kerjasama dengan siswa dalam PBM ; (8) Kerjasama dengan orang tua dan masyarakat ; (9) Pengembangan profesi guru ; (10) Menjalankan kebijakan dan peraturan sekolah dan prosedur kerja.

Pada hakekatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu (Rivai dan Basri, 2005). Dengan demikian, maka kinerja seorang guru terkait erat dengan unjuk kerja atas hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yang diperoleh melalui evaluasi kinerja. Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja (LAN, 1992). Hasil kerja yang dicapai Victor H. Vroom (dalam

Hasibuan, 1996), dalam teori *expectancy*nya bahwa dalam menentukan kinerja pegawai dapat menggunakan rumusan sebagai berikut: $P = f (M \times A)$ ($P = performance$, $f =$ fungsi, $M =$ motivasi, dan $A = ability$), artinya bahwa *Performance/kinerja* adalah fungsi dari Motivasi dan *Ability/kemampuan*.

Pola perumusan faktor-faktor tersebut di atas dimaksudkan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi. Faktor motivasi sendiri terdiri dari komponen nilai-nilai, peralatan, dan harapan. Dengan kata lain, bahwa dengan pola ini dapat diketahui bahwa guru yang tinggi motivasinya, tetapi kemampuannya rendah akan menghasilkan kinerja rendah. Guru yang memiliki kemampuan tinggi, tetapi motivasi rendah, kinerjanya juga akan rendah. Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, maka motivasi dan kemampuan Guru harus tinggi. Dengan demikian bahwa kinerja yang tinggi hanya dapat diperoleh dari guru yang memiliki motivasi dan kemampuan/kompetensi yang tinggi.

Hal-hal lain yang perlu dipertimbangkan dalam evaluasi kinerja adalah hal-hal yang dapat mempengaruhi hasil kinerja, sesuai dengan pernyataan (Buchari, 1994) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai berasal dari lingkungan luar terdiri dari lima faktor utama, yaitu faktor sosial budaya, hukum, politik, ekonomi, dan teknologi. Sedangkan faktor yang mempengaruhi kinerja dari lingkungan dalam yang kemudian menciptakan iklim organisasi terdiri dari beberapa faktor utama yaitu faktor kebijakan dan filsafat manajemen/budaya organisasi, struktur tingkat pengupahan dan penghargaan, serta gaya kepemimpinan.

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam

melaksanakan tugas keprofesionalan (Pasal 1 ayat 10 UU RI No. 14 Tahun 2005). Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh E. Mulyasa bahwa kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru. Dijelaskan bahwa standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu: (1) kompetensi pedagogik; (2) kepribadian; (3) sosial; dan (4) profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual. Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik serta memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik. Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran. pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi: (1) pemahaman

wawasan atau landasan kependidikan; (2) pemahaman terhadap peserta didik; (3) pengembangan kurikulum/silabus; (4) perancangan pembelajaran; (5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (6) pemanfaatan teknologi pembelajaran; (7) evaluasi hasil belajar; dan (8) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Berdasarkan Permen Diknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, maka aspek-aspek pedagogik yang dapat diamati yaitu implementasi kompetensi pedagogik antara lain diperlihatkan oleh guru melalui kegiatan.

a) Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

b) Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan penciptaan suasana kelas, penggunaan media dan sumber belajar, penggunaan metode serta strategi pembelajaran, dan penggunaan keterampilan mengajar.

(1) Penciptaan Suasana Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang (2 I + 3M = inovatif, inspiratif, menenangkan,

menantang, dan memotivasi) adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa dan menciptakan suasana kelas yang dapat memfasilitasi timbulnya partisipasi aktif siswa.

(2) Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. (Ibrahim dan Nana, 1993:78). Kemudian yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran.

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya. Di sekolah guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan

pembelajaran (*by design*) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

(3) Penggunaan Metode Pembelajaran

Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Menurut R. Ibrahim dan Nana S. Sukmadinata (1993: 74) "Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai". Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus mampu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

(4) Keterampilan Mengajar

(a) Keterampilan Bertanya (*Questioning skills*)

Dalam proses pembelajaran, bertanya memainkan peranan penting, hal ini dikarenakan pertanyaan yang tersusun dengan baik dan teknik melontarkan pertanyaan yang tepat akan memberikan dampak positif terhadap siswa, yaitu: (1) Meningkatkan partisipasi siswa dalam kegiatan pembelajaran; (2) Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu siswa terhadap sesuatu masalah yang sedang dibicarakan; (3) Mengembangkan pola fikir dan cara belajar aktif dari siswa, karena pada hakikatnya berpikir itu sendiri sesungguhnya adalah bertanya; (4) Menuntun proses berpikir siswa, sebab pertanyaan yang

baik akan membantu siswa agar dapat menentukan jawaban yang baik; dan (5) Memusatkan perhatian siswa terhadap masalah yang sedang dibahas.

Dalam memberikan pertanyaan kepada siswa ada tata cara yang perlu diperhatikan hal ini sesuai dengan pernyataan Usman (1992: 67) menyimpulkan bahwa cara mengajukan pertanyaan yang baik adalah: (1) jelas dan mudah dimengerti oleh siswa; (2) berikan informasi yang cukup untuk menjawab pertanyaan; (3) difokuskan pada suatu masalah atau tugas tertentu; (4) berikan waktu yang cukup kepada siswa untuk berpikir sebelum menjawab pertanyaan; (5) berikan pertanyaan kepada seluruh siswa secara merata; (6) berikan respon yang ramah dan menyenangkan sehingga timbul keberanian siswa untuk menjawab dan bertanya; (7) tuntunlah jawaban siswa sehingga mereka dapat menemukan sendiri jawaban yang benar.

(b) Keterampilan Memberi Penguatan (*Reinforcement Skills*)

Penguatan adalah segala bentuk respon apakah bersifat verbal (diungkapkan dengan kata-kata langsung seperti: bagus, pintar, ya, betul, tepat sekali, dan masih banyak lagi, maupun nonverbal (biasanya dilakukan dengan gerak, isyarat, pendekatan, dan sebagainya) merupakan bagian dari modifikasi tingkah laku guru terhadap tingkah laku siswa yang bertujuan untuk memberikan informasi atau umpan balik (*feedback*) bagi siswa atas perbuatannya sebagai suatu tindak dorongan atau koreksi. *Reinforcement* dapat berarti juga respon terhadap suatu tingkah laku yang dapat meningkatkan kemungkinan berulangnya kembali tingkah laku tersebut. Tindakan tersebut dimaksudkan untuk memberikan penghargaan atau

membesarkan hati siswa agar mereka lebih giat berpartisipasi dalam interaksi pembelajaran.

Ada 4 cara dalam memberikan penguatan (*reinforcement*) yaitu: (1) penguatan kepada pribadi tertentu. Penguatan harus jelas kepada siapa ditujukan, yaitu dengan cara menyebutkan namanya, sebab bila tidak jelas akan tidak efektif; (2) penguatan kepada kelompok siswa, yaitu dengan memberikan penghargaan kepada kelompok siswa yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik; (3) pemberian penguatan dengan cara segera, penguatan seharusnya diberikan sesegera mungkin setelah muncul tingkah laku/respon siswa yang diharapkan. Penguatan yang ditunda cenderung kurang efektif; (4) variasi dalam penggunaan. Jenis penguatan yang diberikan hendaknya bervariasi, tidak terbatas pada satu jenis saja karena akan menimbulkan kebosanan, dan lama kelamaan akan kurang efektif.

(c) Keterampilan Mengadakan Variasi

Variasi stimulus adalah suatu kegiatan guru dalam konteks proses interaksi pembelajaran yang ditujukan untuk mengatasi kejenuhan siswa, sehingga dalam situasi belajar mengajar, siswa menunjukkan ketekunan, antusiasme serta penuh partisipasi. Ada tiga prinsip penggunaan *variation skills* yang perlu diperhatikan guru yaitu: (1) variasi hendaknya digunakan dengan suatu maksud tertentu yang relevan dengan tujuan yang hendak dicapai; (2) variasi harus digunakan secara lancar dan berkesinambungan sehingga tidak akan merusak perhatian siswa dan tidak mengganggu kegiatan pembelajaran; (3) direncanakan secara baik, dan secara eksplisit

dicantumkan dalam rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

(d) Keterampilan Menjelaskan (*Explaining skills*)

Keterampilan menjelaskan dalam pembelajaran merupakan penyajian informasi secara lisan yang diorganisasi secara sistematis untuk menunjukkan adanya hubungan yang satu dengan lainnya, misalnya sebab dan akibat. Penyampaian informasi yang terencana dengan baik dan disajikan dengan urutan yang cocok merupakan ciri utama kegiatan menjelaskan. Pemberian penjelasan merupakan aspek yang sangat penting dari kegiatan guru dalam berinteraksi dengan siswa di dalam kelas. Tujuan pemberian penjelasan dalam pembelajaran adalah: (1) membimbing siswa untuk dapat memahami konsep, hukum, dalil, fakta, dan prinsip secara objektif dan bernalar; (2) melibatkan siswa untuk berfikir dengan memecahkan masalah-masalah atau pertanyaan; (3) mendapatkan balikan dari siswa mengenai tingkat pemahamannya dan untuk mengatasi kesalahpahaman siswa; dan (4) membimbing siswa untuk menghayati dan mendapat proses penalaran dan menggunakan bukti-bukti dalam memecahkan masalah.

Penyajian suatu penjelasan dapat ditingkatkan hasilnya dengan memperhatikan hal-hal berikut ini: (1) Kejelasan, penjelasan hendaknya diberikan dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh siswa, hindari penggunaan kata yang tidak perlu; (2) penggunaan contoh dan ilustrasi, memberikan penjelasan sebaiknya menggunakan contoh-contoh yang ada hubungannya dengan sesuatu yang dapat ditemui oleh siswa dalam kehidupan sehari-hari (kontekstual); (3) pemberian tekanan,

dalam memberikan penjelasan guru harus memusatkan perhatian siswa kepada masalah/topik utama dan mengurangi informasi yang tidak terlalu penting; (4) penggunaan balikan, guru hendaknya memberikan kesempatan kepada siswa untuk menunjukkan pemahaman, keraguan, atau ketidakmengertian siswa dari penjelasan guru.

(e) Keterampilan Membuka dan Menutup Pelajaran

Membuka pelajaran (*set induction*) adalah usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran untuk menciptakan pra-kondisi bagi siswa agar mental maupun perhatiannya terpusat pada apa yang akan dipelajarinya, sehingga usaha tersebut akan memberikan efek yang positif terhadap kegiatan belajar. Menutup pelajaran (*closure*) adalah kegiatan yang dilakukan oleh guru untuk mengakhiri kegiatan pembelajaran. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang apa yang telah dipelajari oleh siswa, mengetahui tingkat pencapaian siswa dan tingkat keberhasilan guru dalam proses pembelajaran.

Dalam membuka dan menutup pelajaran ada beberapa komponen atau tahapan yang harus dilaksanakan, sebagaimana yang dijelaskan M. Uzer Usman (1992: 85). Membuka pelajaran komponennya meliputi: (1) memberikan apersepsi (memberikan kaitan antara materi sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari) sehingga materi yang dipelajari merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak terpisah-pisah; (2) menarik perhatian siswa, gaya mengajar, penggunaan media pembelajaran atau pola interaksi yang bervariasi; (3) menimbulkan motivasi, disertai kehangatan dan keantusiasan, menimbulkan rasa ingin tahu, mengemukakan ide yang

bertentangan dan memperhatikan minat atau interest siswa; (4) memberi acuan melalui berbagai usaha, seperti mengemukakan tujuan pembelajaran dan batas-batas tugas, menyarankan langkah-langkah yang akan dilakukan, mengingatkan masalah pokok yang akan dibahas dan mengajukan beberapa pertanyaan.

Dalam menutup pelajaran, cara yang harus dilakukan guru di antaranya: (1) meninjau kembali penguasaan materi pokok dengan merangkum atau menyimpulkan hasil pembelajaran; (2) melakukan evaluasi, bentuk evaluasi yang dilakukan oleh guru antara lain adalah mendemonstrasikan keterampilan, mengaplikasikan ide baru pada situasi lain, mengeksplorasi pendapat siswa sendiri dan memberikan soal-soal tertulis.

(f) Keterampilan Membimbing Diskusi Kelompok Kecil

Suatu proses yang teratur yang melibatkan sekelompok siswa dalam interaksi tatap muka yang informal dengan berbagai pengalaman atau informasi, pengambilan kesimpulan dan pemecahan masalah. Siswa berdiskusi dalam kelompok-kelompok kecil di bawah bimbingan guru atau temannya untuk berbagi informasi, pemecahan masalah atau pengambilan keputusan.

Komponen-komponen yang perlu dikuasai guru dalam membimbing diskusi kelompok diantaranya : (1) memusatkan perhatian siswa pada tujuan dan topik diskusi, dengan cara merumuskan tujuan dan topik yang akan dibahas pada awal diskusi, kemukakan masalah-masalah khusus, catat perubahan atau penyimpangan diskusi dari tujuan dan merangkum hasil

diskusi; (2) memperjelas masalah, untuk menghindari kesalahpahaman dalam memimpin diskusi seorang guru perlu memperjelas atau menguraikan permasalahan, meminta komentar siswa, dan menguraikan gagasan siswa dengan memberikan informasi tambahan agar kelompok peserta diskusi memperoleh pengertian yang lebih jelas; (3) menganalisis pandangan siswa. Adanya perbedaan pendapat dalam diskusi, menuntut seorang guru harus mampu menganalisis dengan cara memperjelas hal-hal yang disepakati dan hal-hal yang perlu disepakati di samping meneliti apakah suatu alasan mempunyai dasar yang kuat; (4) meningkatkan urunan siswa, yaitu mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang menantang, memberikan contoh dengan tepat, dan memberikan waktu untuk berpikir dan memberikan urun pendapat siswa dengan penuh perhatian; (5) memberikan kesempatan untuk berpartisipasi, dilakukan dengan cara memancing pertanyaan siswa yang enggan berpartisipasi, memberikan kesempatan pada siswa yang belum bertanya (diam) terlebih dahulu, mencegah monopoli pembicaraan, dan mendorong siswa untuk berkomentar terhadap pertanyaan temannya; (5) menutup diskusi, yaitu membuat rangkuman hasil diskusi, menindaklanjuti hasil diskusi dan mengajak siswa untuk menilai proses maupun hasil diskusi.

Hal-hal yang perlu dihindari yaitu mendominasi/monopoli pembicaraan dalam diskusi, membiarkan terjadinya penyimpangan dalam diskusi.

(g) Keterampilan Mengelola Kelas

Pengelolaan kelas adalah keterampilan guru untuk menciptakan dan

memelihara kondisi belajar yang optimal dan mengembalikannya bila terjadi gangguan dalam proses pembelajaran, seperti penghentian perilaku siswa yang memindahkan perhatian kelas, memberikan ganjaran bagi siswa yang tepat waktu dalam menyelesaikan tugas atau penetapan norma kelompok yang produktif.

Komponen-komponen dalam mengelola kelas adalah sebagai berikut: (1) keterampilan yang berhubungan dengan penciptaan dan pemeliharaan kondisi belajar yang optimal, seperti menunjukkan sikap tanggap, memberikan perhatian, memusatkan perhatian kelompok, memberikan petunjuk yang jelas, menegur bila siswa melakukan tindakan menyimpang, memberikan penguatan (*reinforcement*); (2) keterampilan yang berhubungan dengan pengembalian kondisi belajar yang optimal, yaitu berkaitan dengan respon guru terhadap gangguan siswa yang berkelanjutan dengan maksud agar guru dapat melakukan tindakan remedial untuk mengembalikan kondisi belajar yang optimal. Selain dua jenis keterampilan di atas, hal lain yang perlu diperhatikan oleh guru dalam pengelolaan kelas adalah menghindari campur tangan yang berlebihan, menghentikan penjelasan tanpa alasan, ketidaktepatan memulai dan mengakhiri kegiatan, penyimpangan, dan sikap yang terlalu membingungkan.

(b) Keterampilan Pembelajaran Perseorangan

Pembelajaran ini terjadi bila jumlah siswa yang dihadapi oleh guru terbatas yaitu antara 3-6 orang untuk kelompok kecil, dan seorang untuk perseorangan. Hakikat pembelajaran perseorangan diantaranya: (1) terjadinya hubungan interpersonal antara guru dengan siswa dan juga siswa

dengan siswa; (2) siswa belajar sesuai dengan kecepatan dan kemampuan masing-masing; (3) siswa mendapat bantuan dari guru sesuai dengan kebutuhannya; (4) siswa dilibatkan dalam perencanaan kegiatan pembelajaran. Peran guru dalam pembelajaran perseorangan ini adalah sebagai organisator, narasumber, motivator, fasilitator, konselor dan sekaligus sebagai peserta kegiatan.

Komponen-komponen yang perlu dikuasai guru berkenaan dengan pembelajaran perseorangan ini adalah: (1) keterampilan mengadakan pendekatan secara pribadi; (2) keterampilan mengorganisasi; (3) keterampilan membimbing dan memudahkan belajar, yaitu memungkinkan guru membantu siswa untuk maju tanpa mengalami frustrasi. Hal ini dapat dicapai bagi guru yang memiliki keterampilan dalam memberikan penguatan dan mengembangkan supervise; (4) keterampilan merencanakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran, mencakup membantu siswa menetapkan tujuan dan menstimulasi siswa untuk mencapai tujuan tersebut, merencanakan kegiatan pembelajaran bersama siswa yang mencakup kriteria keberhasilan, langkah-langkah kegiatan pembelajaran, waktu serta kondisi belajar, bertindak sebagai supervisor dan membantu siswa menilai pencapaiannya sendiri.

c) Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan

alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi. Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP). Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan. Di samping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes, hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar.

Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar yaitu jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa atau belum mencapai kriteria ketuntasan minimal (KKM), maka dapat memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan dan siswa yang telah mencapai atau melampaui KKM dapat diberi materi pengayaan.

(1) Kompetensi Kepribadian

Kepribadian merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh guru sebagai pendidik. Tugas utama seorang guru tidak hanya mengajar tetapi juga harus mentransfer nilai-nilai kepribadian kepada peserta didik. Ungkapan bahwa “guru harus digugu dan ditiru” mengandung makna bahwa agar guru dapat menginternalisasi nilai-nilai kepada peserta didik maka terlebih dahulu ia harus memiliki keteladanan yang dapat ditiru.

Kompetensi kepribadian yang harus dimiliki guru sebagai pendidik sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yaitu: beriman dan

bertakwa, berakhlak mulia, arif dan bijaksana, demokratis, mantap, berwibawa, stabil, dewasa, jujur, sportif, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri, dan mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan. Berdasarkan Permen Diknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, maka aspek-aspek kepribadian yang dapat diamati di antaranya: (1) bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia; (2) menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (3) menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa; (4) menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri; (5) menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

(2) Kompetensi Sosial

Guru merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat. Oleh karena itu untuk kepentingan pendidikan dan pembelajaran, guru harus membangun komunikasi yang efektif kepada warga sekolah, orang tua dan masyarakat. Untuk mencapai tujuan pembelajaran, guru perlu menciptakan iklim yang saling terbuka antara peserta didik, teman sejawat dan lingkungan sekitar. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk: (1) berkomunikasi lisan, tulisan, dan/atau isyarat secara santun; (2) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (3) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orangtua/wali peserta didik; (4) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar

dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku; dan (5) menerapkan prinsip-prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.

Berdasarkan Permen Diknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, maka aspek-aspek sosial yang dapat diamati yaitu (1) bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi; (2) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat; (3) beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya; (4) berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

(3) Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional merupakan kompetensi yang berkenaan dengan bidang ilmu atau substansi keilmuan dari mata pelajaran yang diampu oleh guru. Kompetensi ini meliputi penguasaan seorang guru tentang materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendasari mata pelajaran yang diampu. Kompetensi profesional menuntut seorang guru sebagai pendidik mampu menjabarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar setiap mata pelajaran sesuai kebenaran hirarki konsep, pola pikir keilmuan, dan karakteristik mata pelajaran. Hal ini berarti bahwa guru di dalam menyampaikan materi pelajaran harus berdasarkan konsep yang akurat dan benar sesuai urutan, keluasan, kedalaman, dan pola pikir keilmuan yang mendasari mata pelajaran yang diampu.

Dengan demikian, kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu, teknologi, dan/atau seni yang

diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan: (1) materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu; dan (2) konsep-konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.

Mengacu pada Permen Diknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, maka aspek-aspek profesional yang dapat diamati adalah (1) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu (2) menguasai Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar mata pelajaran yang diampu; (3) mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

B. Penelitian Terdahulu

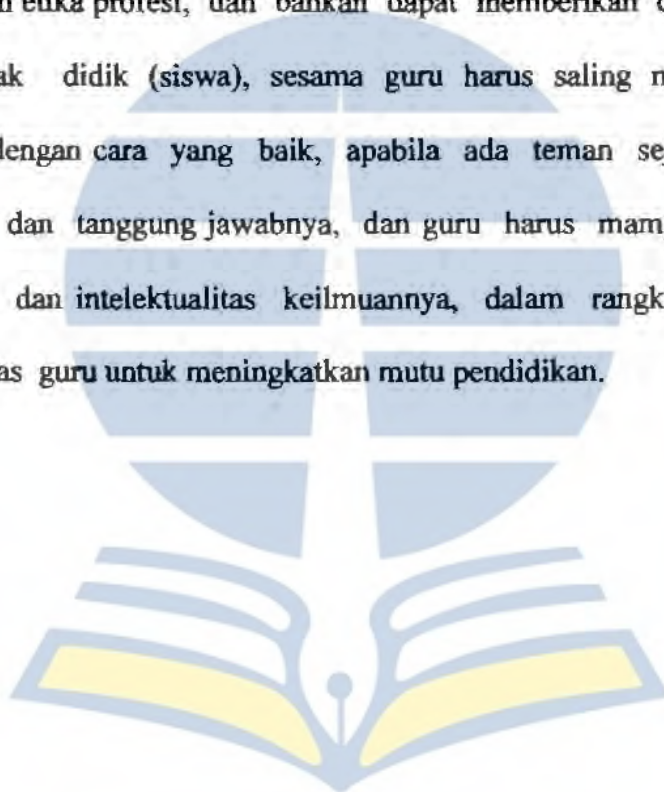
Penelitian yang dilakukan oleh Ariffurahman (2003) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah terhadap Prestasi Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Kraksaan Kabupaten Probolinggo”. Menyimpulkan bahwa saling mempengaruhi antara kepemimpinan dan motivasi kerja guru, dengan memperbaiki kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja guru sehingga dapat meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

Sumaji (2003) berjudul “ Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Selorejo Kabupaten Nganjuk ”, menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif mengingat gaya kepemimpinan kepala sekolah itu memiliki kontribusi yang positif terhadap kinerja guru.

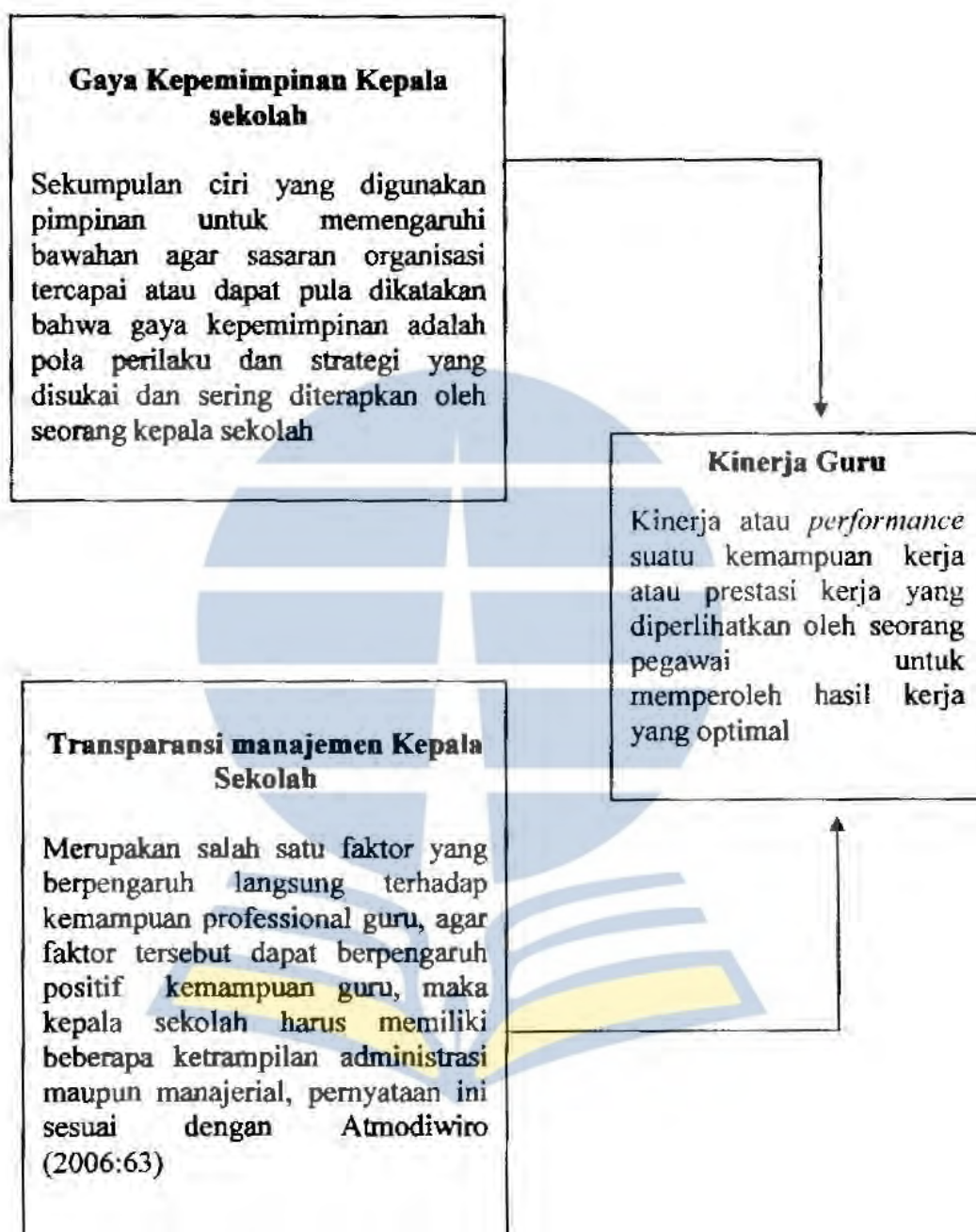
Prangbakat (2002) dalam judul tulisan “ Meningkatkan Mutu Pengelolaan Sekolah Dasar Melalui Manajemen Berbasis Sekolah ”, salah satu di antara azas azas dalam melaksanakan MBS ialah : Manajemen dilaksanakan secara transparan dan akuntabel , penuh dengan tanggung jawab. Semua program kegiatan dibahas bersama, diputuskan oleh kepala sekolah, semua boleh tahu apa yang direncanakan, dilaksanakan dan hasil apa yang diharapkan termasuk masalah pembiayaan.

Sudarsana (2015) berjudul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 161 Jakarta ”. Motivasi merupakan kekuatan potensial yang ada pada diri seorang manusia yang dapat dikembangkan sendiri atau oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya sekitar imbalan material dan non material, yang dapat mempengaruhi hasil kerja secara positif atau negatif, hal mana sangat tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Dapat diketahui bahwa dalam mempengaruhi kinerja seorang guru, harus ada motivasi kerja yang tinggi dari dalam diri seorang guru sendiri maupun motivasi yang diberikan oleh seorang pemimpin sehingga berdampak pada kinerja guru.

Syahril (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sikap Guru Dan Disiplin Guru Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Di Kota Manna Bengkulu Selatan ”. Kepala sekolah harus mengetahui dan mempunyai keterampilan dalam memimpin, dapat memberikan suasana yang kondusif dan yang menyenangkan bagi para guru, agar komunikasi dan kebersamaan tetap terjaga. Guru harus memberikan sikap dan perbuatan yang sesuai dengan etika profesi, dan bahkan dapat memberikan contoh yang baik kepada anak didik (siswa), sesama guru harus saling mengingatkan dan menasehati dengan cara yang baik, apabila ada teman sejawat yang lupa akan tugas dan tanggung jawabnya, dan guru harus mampu meningkatkan kemampuan dan intelektualitas keilmuannya, dalam rangka pengembangan profesionalitas guru untuk meningkatkan mutu pendidikan.



C. Kerangka Berpikir



Gambar Bagan 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian

D. Oprasionalisasi Variabel

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Gaya merupakan sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya, Sedangkan Rivai (2014:42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Macam gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, dimana adanya gaya kepemimpinan yang berbeda pada tiap-tiap sekolah. Dalam hal ini tipe gaya kepemimpinan demokratis sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini disebabkan karena tipe gaya kepemimpinan seperti ini bisa menempatkan anak buah sebagai partner kerja bukan sebagai bawahan. Untuk pengaruh gaya kepemimpinan tipe demokratis terhadap kinerja guru diukur menggunakan angket. Semakin tinggi skor yang di pilih maka gaya kepemimpinan sesuai dengan indikator yang dicapai.

2. Transparansi Manajemen Kepala Sekolah (X_2)

Transparansi manajemen kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang berpengaruh langsung terhadap kemampuan profesional guru, agar faktor tersebut dapat berpengaruh positif kemampuan guru, maka kepala sekolah harus memiliki beberapa ketrampilan administrasi maupun manajerial. Transparansi manajemen kepala sekolah diukur menggunakan angket dengan pilihan sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju sesuai dengan indikator yang sudah dicapai.

3. Kinerja Guru (Y)

Kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu, kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja

yang diperlihatkan oleh seseorang dalam memperoleh hasil kerja yang optimal. Kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator yang sudah ditentukan. Kinerja guru diukur menggunakan angket dengan pilihan jawaban nilai 1 jika guru belum melaksanakan sama sekali, 2 jika sudah melaksanakan 25 %, 3 jika sudah melaksanakan 50%, 4 jika sudah melaksanakan 75% dan 5 jika sudah melaksanakan 100%.

E. Hipotesis penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir, hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SDN gugs II Rejoso Kabupaten Nganjuk.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan anantara transparansi manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru SDN gugus II Rejoso kabupaten Nganjuk.
3. Secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan transparansi manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru gugus II SDN Rejoso kabupaten Nganjuk.

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan di bahas (A) desain penelitian, (B) populasi dan sampel (C) instrumen penelitian, (D) prosedur pengumpulan data, dan (E) metode analisis data

A. Desain penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal seperti apa adanya. Penelitian ini ingin mengetahui hubungan antara faktor atau variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dan transparansi manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru SDN gugus II kecamatan Rejoso kabupaten Nganjuk. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif, yaitu penelitian yang lebih kepada “keakuratan” deskripsi setiap variabel dalam keakuratan pengaruh anantara satu variabel lainnya serta memiliki daerah generalisasi yang luas (Irawan 2006 : 101). Tujuan dari penggunaan pendekatan kuantitatif adalah untuk menjelaskan fakta-fakta yang ada (Irawan, 2006:102).

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek

yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya (Sugiyono,2009:80). Sedangkan Suharsini Arikunto (2006: 130) mengatakan “populasi merupakan keseluruhan dari subyek yang diteliti yakni semua elemen yang ada dalam penelitian”. Oleh karena itu populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru dan kepala sekolah SDN gugus II kecamatan Rejoso kabupaten Nganjuk yang berjumlah 56 guru. Sebagaimana tercermin dalam tabel 3.1

Tabel 3.1.Data guru gugus II

No	Nama SD Gugus II	Jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan				
		Ks	Guru Pns	Guru Non Pns	Tas	Jumlah
1	SDN SAMBIKEREP 1	1	3	5	-	9
2	SDN SAMBIKEREP 2	1	4	5	-	9
3	SDN SAMBIKEREP 3	1	5	5	-	10
4	SDN MUSIRLOR 1	1	3	7	-	10
5	SDN MUSIRLOR 2	1	4	5	-	9
6	SDN MUSIRKIDUL	1	2	6	-	9

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono,2009:81). Berkaitan dengan teknik pengambilan sampel (2003:135) mengatakan bahwa “mutu penelitian tidak selalu ditentukan oleh besarnya sampel, akan tetapi oleh kokohnya dasar-dasar teorinya, oleh design penelitiannya (asumsi-asumsi statistik), serta mutu pelaksanaan dan pengolahannya berdasarkan dengan teknik pengambilan sampel”

Dalam penelitian ini semua populasi digunakan sebagai sampel penelitian karena jumlahnya sedikit, hal ini merujuk pendapat Suharsini Arikunto

(2004:110) jika subyek yang diteliti kurang dari 100 lebih baik diambil semua sebagai sampel sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Bila subyek lebih dari 100 maka diambil 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih. Dalam penelitian ini karena jumlah populasi kurang dari 100 (56 guru), maka diambil seluruhnya sebagai sampel. Sehingga di tentukan sampel penelitian adalah 56 guru jadi semua populasi di jadikan sampel.

C. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer, yang diperoleh melalui penelitian langsung terhadap obyek yang diteliti dengan cara memeberikan angket kepada para guru dan kepala sekolah yang sesuai dengan penelitian yang penulis lakukan. Untuk mendukung keakuratan data ini, penulis melakukan dengan cara studi kepustakaan dan riset lapangan. Menurut Suharsimi Arikunto (2010:265), instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Instrumen penelitian yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Menggunakan daftar pertanyaan (angket) yang sudah jadi untuk analisis butir dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas. Angket disini digunakan untuk mengumpulkan data tentang gaya kepemimpinan, transparansi kepala sekolah dan kinerja guru, langkah yang ditempuh untuk mendapatkan questioner tersebut adalah:
 - a. Uji coba untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrument terhadap 30 guru SDN gugus I Rejoso kabupaten Nganjuk.

b. Menyebarkan angket terhadap 56 guru SDN gugus II Rejoso kabupaten Nganjuk.

Berdasarkan teori dan masalah yang dipecahkan maka variabel – variabel yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

(1) Variabel Bebas (*independence variable*) yang terdiri:

Instrumen ini dipergunaann untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan transparasi kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi manajerial di sekolah yang dipimpinya.

Tabel 3.2 Kisi-kisi Angket Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Indikator	Nomor item (+)	Nomor item (-)	Jumlah
1	Perhatian tinggi pada tugas dan hubungan kerja	1,2,3		3
2	Memotivasi kerja guru	5	4	2
3	Menetapkan standar kerja yang tinggi	7,6		2
4	Memperlihatkan perbedaan individu	8	9	2
5	Menggunakan kerja tim	10	11	2
6	Perhatian tinggi pada hubungan kerja	13,14	12,15	4
7	Menaruh kepercayaan pada bawahan	17,18	16	3
8	Memperhatikan perkembangan guru	20,21	19	3
9	Perhatian penuh pada tugas	23,24	22	4
10	Pengambilan keputusan secara cepat sesuai prosedur	25,26,27,28		3
11	Kepercayaan diri tinggi	29,32	30,31	4
12	Menggunakan peraturan dalam setiap langkah	33,35,36,37	34,38	6
13	Melakukan pengawasan secara teliti	39,40		2
	Jumlah	28	12	40

Tabel 3.2 Kisi-kisi Angket Transparansi Manajemen Kepala Sekolah

No	Indikator	Nomor item (+)	Nomor item (-)	Jumlah
1	Meningkatnya kepercayaan dan kepuasan publik terhadap sekolah	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	6	8
2	Tumbuhnya kesadaran publik tentang hak untuk menilai terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah	10, 11, 12, 13, 15	9, 14	7
3	Meningkatnya kesesuaian kegiatan-kegiatan sekolah dengan nilai dan norma yang berkembang di masyarakat	18, 19, 20, 22, 23	16, 17, 21	8
4	Berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan di sekolah.	25, 26, 27, 28, 30	24, 29	7
Jumlah		22	8	30

(2) Variabel Tergantung (*dependence variable*) yaitu kinerja guru.

Instrumen ini dipergunaan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan transparansi kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam di sekolah.

Tabel 3.3 Kisi-Kisi Angket Kinerja Guru

No	Indikator	Nomor item (+)	Nomor item (-)	Jumlah
1	Menyusun program pengajaran	1, 2, 3		3
2	Menyajikan program pengajaran	4, 5, 6		3
3	Melaksanakan program evaluasi	7, 9, 10, 11	8	5
4	Analisis hasil evaluasi belajar	13, 14	12, 15	4
5	Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan	16, 17, 18		3
6	Hubungan kerja dengan kepala sekolah	19, 20, 21		3
7	Hubungan kerja dengan sesama guru	22, 24, 25	23	4
8	Kerjasama dengan siswa dalam PBM	26, 27, 28		3
9	Kerjasama dengan orang tua dan masyarakat	29, 30		2

10	Pengembangan profesi guru	31, 32		2
11	Menjalankan kebijakan dan peraturan sekolah dan prosedur kerja	33, 34	35	3
Jumlah		30	5	35

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Skala Pengukuran

Untuk keperluan analisis, data yang diperoleh dari kuesioner berupa pernyataan/pertanyaan masing-masing diberikan bobot penilaian dengan menggunakan skala likert.

2. Uji Statistik

Butir-butir yang terangkum dalam instrumen penelitian, sebelum digunakan untuk mencari data guna menguji hipotesis, terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dan reliabilitas instrumen ini digunakan untuk menghindari adanya bias penelitian akibat subyektifitas peneliti. Uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dilakukan sebelum uji hipotesis dilakukan.

a. Uji Validitas instrumen

Uji instrumen penelitian dalam hal ini adalah daftar pertanyaan yang dalam ilmu-ilmu sosial merupakan tahapan penting dalam proses pelaksanaan penelitian di lapangan. Dengan pengujian instrumen itulah paling tidak dapat diperoleh manfaat, yaitu pertama apakah instrumen penelitian itu dapat mengukur apa yang diukur dan kedua seberapa jauh instrumen penelitian tersebut dapat dipercaya atau diandalkan. Manfaat yang pertama yang dikenal dengan nama validitas (kesahihan)

dan yang kedua dikenal dengan menguji reliabilitas (keandalan) instrumen penelitian (Singarimbun dan Sofyan Effendi, 2007:29).

Sedangkan pengujian validasi instrumen penelitian dalam hal ini daftar pernyataan menggunakan kriteria internal, yaitu mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total, yang dikenal dengan tehnik korelasi *product moment*. Untuk mengetahui apakah nilai korelasi tersebut signifikan atau tidak diperlukan tabel signifikan *r product moment*, yaitu dengan membandingkan skor (nilai) masing-masing kuesioner dengan skor (nilai) totalnya. Apabila hasil hitung lebih besar dibandingkan dengan tabel pada 0,05 maka data yang akan dinyatakan valid dan reliabel. Menurut Winarso Surahkmad, perhitungannya menggunakan rumus.

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

keterangan :

r_{xy} = koefisien korelasi antara X dan Y
 x = Skor masing-masing variabel yang ada pada kuesioner
 y = skor total semua variabel kuesioner

Untuk mengetahui apakah nilai korelasi (r) tersebut signifikan atau tidak, dapat secara langsung dikonsultasikan dengan harga kritik r pada tabel.

Jika r hitung > dari r tabel berarti valid, dan sebaliknya jika r hitung < dari r tabel berarti tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan,

keakuratan, kestabilan atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala-gejala tertentu dari sekelompok individu, walaupun dilakukan pada waktu yang berbeda. Pengujian reliabilitas instrumen penelitian dalam hal ini daftar pernyataan digunakan metode internal consistency sehingga masalah yang timbul akibat penyajian yang berulang-ulang dapat dihindari. Suatu data dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,7 (kerlinger. 2003:28).

E. Metode Analisis Data

1. Uji Multikolinearitas Data

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi yang kuat di antara variabel-variabel independen yang diikutsertakan dalam pembentukan model. Untuk mendeteksi apakah model regresi linier mengalami multikolinearitas dapat diperiksa menggunakan *Variance Inflation Factor (VIP)*. Menurut Santoso (2000:206) jika nilai VIF kurang dari 10 dan atau nilai tolerance lebih dari 0,01 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas..

2. Uji Normalitas Data (analisis data)

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau

tidak, maka dapat digunakan rumus uji normalitas data dengan menggunakan bantuan program *SPSS versi 23*, yaitu dengan melihat grafik atau melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. (Gozali, 2005:91). Jika titik-titik terlihat menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, maka grafik tersebut menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2000:214).

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas merupakan uji yang digunakan menilai apakah ada ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linear. Uji ini merupakan salah satu dari uji asumsi klasik yang harus dilakukan pada regresi linear. Apabila asumsi heteroskedastisitas tidak terpenuhi, maka model regresi dinyatakan tidak valid sebagai alat peramalan. Uji ini bertujuan untuk mengetahui adanya penyimpangan dari syarat-syarat asumsi klasik pada regresi linear, di mana dalam model regresi harus dipenuhi syarat tidak adanya heteroskedastisitas.

4. Uji Homogenitas

Uji homogenitas adalah pengujian mengenai sama tidaknya variansi-variansi dua buah distribusi atau lebih. Uji homogenitas merupakan uji

homogenitas variansi. Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui apakah data dalam variabel X dan Y bersifat homogen atau tidak. Jika F hitung $<$ Tabel F : F Tabel dalam Excel, berarti homogen dan jika F hitung $>$ Tabel F : F Tabel dalam Excel, berarti tidak homogen.

5. Deskripsi Data

Dalam sebuah penelitian deskripsi data itu penting untuk memberikan gambaran data yang diteliti. Disamping itu dengan adanya deskripsi data akan lebih mudah untuk mengetahui paparan data dalam sebuah penelitian secara lebih terperinci dan jelas. Statistik deskriptif merupakan metode-metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian suatu gugus data sehingga menaksir kualitas data berupa jenis variabel, ringkasan statistik (mean, median, modus, standar deviasi, etc), distribusi, dan representasi bergambar (grafik), tanpa rumus probabilistik apapun (Dodge, 2006).

6. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengukur seberapa jauh pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru, dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 23 maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\hat{y} = a + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2$$

Dimana :

\hat{y}	=	kinerja guru
a	=	konstanta
b_1	=	koefisien regresi gaya kepemimpinan kepala sekolah
b_2	=	koefisien regresi transparansi manajemen kepala sekolah
x_1	=	gaya kepemimpinan kepala sekolah
x_2	=	manajemen kepala sekolah

a. Uji-t

Uji statistik t digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, dan menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Rumus yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut adalah :

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

Dimana:

t_{hitung}	=	Nilai t
r	=	Nilai koefisien korelasi
n	=	Jumlah sampel

Dari hasil penghitungan uji t, kemudian hipotesis diuji ditetapkan sebagai berikut :

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 < 0$: menunjukkan tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, transparansi manajemen kepala sekolah dengan kinerja guru SDN gugus II Rejoso Kabupaten Nganjuk.

$H_1 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 > 0$: menunjukkan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, transparansi manajemen kepala sekolah dengan kinerja guru SDN gugus II Rejoso Kabupaten Nganjuk.

Dengan kriteria penerimaan hipotesis :

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $sig < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan $sig < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

Taraf signifikan = 5 % (0,05)

Derajat kebebasan (df) = n-3

b. Uji-F

Uji F untuk mengetahui pengaruh kedua variabel Gaya Kepemimpinan dan Transparansi Manajemen Kepala Sekolah secara bersama sama terhadap Kinerja Guru. Langkah-langkah yang digunakan sebagai berikut (Ridwan, 2004;166). Maka untuk mengujinya dipergunakan rumus sebagai berikut :

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (N-k)}$$

Dimana :

R^2 = koefisien determinasi

N = banyaknya sampel

k = banyaknya parameter/koefisien regresi plus konstanta

Dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan $sig < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Hipotesis Uji

$H_1 : \beta \neq 0$: Gaya kepemimpinan kepala sekolah, transparansi kepala sekolah

secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja guru.

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan $sig > 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Hipotesis Uji

$H_0 : \beta = 0$: Gaya kepemimpinan kepala sekolah, transparansi kepala sekolah secara bersama sama tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Level Significance (taraf signifikan) berupa pedoman pengujian yang dinyatakan dalam bentuk persentase luas kurva normal yang digunakan adalah sebesar 5% (0,05).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas (A) deskripsi objek penelitian, (B) hasil penelitian, dan (C) pembahasan hasil penelitian

A. Deskripsi objek penelitian

Penelitian ini dilakukan di SDN gugus II di kecamatan rejoso Kabupaten Nganjuk, yang mana di kecamatan Rejoso terdapat 7 gugus, pengambilan gugus II sebagai objek penelitian karena karakteristik guru-guru di gugus II relatif homogen dilihat dari latar belakang pendidikan hampir 98 % berpendidikan S-1 dan hampir 75% sudah memiliki sertifikat pendidik, selain itu ada 3 kepala sekolah yang sudah berpendidikan S2. Adapun rincian anggota gugus II adalah sebagai berikut: (1) SDN Sambikerep 1 kepala sekolah 1, guru PNS 3, guru non PNS 5; (2) SDN Sambikerep 2 kepala sekolah 1, guru PNS 4, guru non PNS 5; (3) SDN Sambikerep 3 kepala sekolah 1, guru PNS 5, guru non PNS 4; (4) SDN Musirlor 1 kepala sekolah 1, guru PNS 3, guru non PNS 5; (5) SDN Musirlor 2 kepala sekolah 1, guru PNS 4, guru non PNS 4; dan (6) SDN Musirkidul kepala sekolah 1, guru PNS 2, guru non PNS 6. Sebagaimana tercermin pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Data personil gugus II

No	Nama SD Gugus II	Jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan				
		Ks	Guru Pns	Guru Non Pns	Tas	Jumlah
1	SDN SAMBIKEREK 1	1	3	5	-	9
2	SDN SAMBIKEREK 2	1	4	5	-	9
3	SDN SAMBIKEREK 3	1	5	5	-	10
4	SDN MUSIRLOR 1	1	3	7	-	10
5	SDN MUSIRLOR 2	1	4	5	-	9
6	SDN MUSIRKIDUL	1	2	6	-	9

B. Hasil

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Adapun uji coba terhadap 30 guru dilaksanakan pada SDN gugus I Rejoso Kabupaten Nganjuk dengan teknik random sampling tipe *cluster*. Pengambilan gugus I sebagai uji validitas dikarenakan gugus I memiliki banyak kesamaan dengan gugus II, baik dari segi karakteristik kepala sekolah maupun guru. Adapun rincian anggota gugus I kecamatan Rejoso sebagaimana tercermin pada tabel berikut :

Tabel 4.2 Data personil gugus I

No	Nama SD Gugus 2	Jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan				
		Ks	Guru Pns	Guru Non Pns	Tas	Jumlah
1	SDN REJOSO 1	1	5	5	-	10
2	SDN REJOSO 2	1	5	4	-	10
3	SDN REJOSO 3	1	4	5	-	10
4	SDN MLORAH 1	1	5	7	-	13
5	SDN MLORAH 2	1	6	4	-	11
6	SDN MLORAH 3	1	4	7	-	12

Untuk mengetahui Validitas dan Reliabilitas instrumen menurut Santoso (2000:269) dapat dilakukan sebagai berikut:

Angket gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_2)

a. Uji validitas dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut:

1). Menentukan hipotesis untuk hasil uji coba :

H_1 =Skor butir indikator berkorelasi positif dengan skor faktor (total)

H_0 =Skor butir indikator tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (total)

2). Menentukan r tabel.

Melihat r tabel dengan tingkat signifikansi 5 %, $df = 30 - 2 = 28$ didapat angka sebesar 0.361 (Sugiyono, 1999:288)

3). Mencari r hitung (hasil).

Untuk mengetahui r hitung masing-masing item indikator/butir dapat dilihat pada hasil olahan komputer pada lampiran perhitungan SPSS pada kolom corrected item-total correlation seperti untuk persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, sebagai berikut

Tabel.4.3 Hasil uji validitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

No soal	r hitung	r tabel	Ket
1	0,534	0,361	Valid
2	0,842	0,361	Valid
3	0,616	0,361	Valid
4	0,176	0,361	Invalid
5	0,671	0,361	Valid
6	0,851	0,361	Valid
7	0,614	0,361	Valid
8	0,553	0,361	Valid
9	0,291	0,361	Invalid
10	0,885	0,361	Valid
11	0,301	0,361	Invalid
12	0,228	0,361	Invalid
13	0,706	0,361	Valid
14	0,817	0,361	Valid
15	0,242	0,361	Invalid
16	0,355	0,361	Invalid

17	0,851	0,361	Valid
18	0,610	0,361	Valid
19	0,255	0,361	Invalid
20	0,671	0,361	Valid
21	0,816	0,361	Valid
22	0,210	0,361	Invalid
23	0,532	0,361	Valid
24	0,586	0,361	Valid
25	0,856	0,361	Valid
26	0,540	0,361	Valid
27	0,550	0,361	Valid
28	0,634	0,361	Valid
29	0,809	0,361	Valid
30	0,330	0,361	Invalid
31	0,360	0,361	Invalid
32	0,783	0,361	Valid
33	0,595	0,361	Valid
34	0,148	0,361	Invalid
35	0,645	0,361	Valid
36	0,824	0,361	Valid
37	0,614	0,361	Valid
38	0,328	0,361	Invalid
39	0,649	0,361	Valid
40	0,869	0,361	Valid

Mengambil keputusan :

a) Dasar pengambilan keputusan:

Jika r hitung positif dan $> r$ tabel, maka butir tersebut valid

Jika r hitung negatif dan atau $< r$ tabel, maka butir tersebut tidak valid.

b) Keputusan.

Karena r hitung dari instrumen tersebut positif dan lebih besar dari r tabel (0.361), maka butir-butir kuesioner/instrumen tersebut dinyatakan valid, adapun butir soal yang valid dan tidak valid dapat dilihat pada tabel 4.3 dari 40 item soal setelah di uji validasi ada 12 tidak valid dan 28 soal valid

b. Uji Reliabilitas.

Selanjutnya karena semua butir ternyata valid, maka diteruskan pada uji reliabilitas, dengan langkah-langkah yang hampir sama dengan uji validitas yaitu:

1) Menentukan hipotesis untuk hasil uji coba :

H_1 = Skor butir berkorelasi positif dengan komposit faktornya.

H_0 = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan komposit faktornya.

2) Menentukan r tabel.

Melihat r tabel dengan tingkat signifikansi 5 %, $df = 30 - 2 = 28$ didapat angka sebesar 0.361 (Santoso₂, 2000:277).

3) Mencari r hitung (hasil).

Dalam hal ini r hitung adalah angka alpha pada lampiran tabel hitung SPSS, sebesar: 0.967

4) Mengambil keputusan :

a) Dasar pengambilan keputusan:

Jika r alpha/hitung positif dan atau $> r$ tabel, maka butir tersebut reliabel

Jika r alpha/hitung negatif dan atau $< r$ tabel, maka butir tersebut tidak reliabel.

b) Keputusan:

Karena r alpha/hitung dari instrumen tersebut positif dan lebih besar dari r tabel (0.967), maka butir-butir kuesioner/ instrumen dinyatakan reliabel.

Angket transparansi manajemen kepala sekolah (X_2)

a. Uji validitas dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut:

1). Menentukan hipotesis untuk hasil uji coba :

H_1 = Skor butir indikator berkorelasi positif dengan skor faktor (total)

H_0 = Skor butir indikator tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (total)

2). Menentukan r tabel.

Melihat r tabel dengan tingkat signifikansi 5 %, $df = 30 - 2 = 28$ didapat angka sebesar 0.361 (Sugiyono, 1999:288)

3). Mencari r hitung (hasil).

Untuk mengetahui r hitung masing-masing item indikator/ butir dapat dilihat pada hasil olahan komputer pada lampiran pada kolom *corrected item total correlation* seperti untuk butir soal mengenai tranfaransi manajemen kepala sekolah, sebagai berikut:

Tabel.4.4 hasil uji validitas Transparansi Manajemen Kepala Sekolah

No soal	r hitung	r tabel	Ket
1	0,420	0,361	Valid
2	0,602	0,361	Valid
3	0,904	0,361	Valid
4	0,919	0,361	Valid
5	0,922	0,361	Valid
6	0,307	0,361	Invalid
7	0,865	0,361	Valid
8	0,634	0,361	Valid
9	0,197	0,361	Invalid
10	0,912	0,361	Valid
11	0,904	0,361	Valid
12	0,919	0,361	Valid
13	0,922	0,361	Valid
14	0,272	0,361	Invalid
15	0,865	0,361	Valid
16	0,351	0,361	Invalid

17	0,188	0,361	Invalid
18	0,904	0,361	Valid
19	0,919	0,361	Valid
20	0,922	0,361	Valid
21	0,343	0,361	Invalid
22	0,865	0,361	Valid
23	0,634	0,361	Valid
24	0,266	0,361	Invalid
25	0,912	0,361	Valid
26	0,904	0,361	Valid
27	0,919	0,361	Valid
28	0,922	0,361	Valid
29	0,338	0,361	Invalid
30	0,865	0,361	Valid

4). Mengambil keputusan :

a) Dasar pengambilan keputusan:

Jika r hitung positif dan $> r$ tabel, maka butir tersebut valid

Jika r hitung negatif dan atau $< r$ tabel, maka butir tersebut tidak valid.

b) Keputusan.

Karena r hitung dari instrumen tersebut positif dan lebih besar dari r tabel (0.361), maka butir-butir kuesioner/instrumen tersebut dinyatakan valid dan tidak valid dapat dilihat pada tabel 4.4

b. Uji Reliabilitas.

Selanjutnya karena semua butir ternyata valid, maka diteruskan pada uji reliabilitas, dengan langkah-langkah yang hampir sama dengan uji validitas yaitu:

1) Menentukan hipotesis untuk hasil uji coba :

H_1 = Skor butir berkorelasi positif dengan komposit faktornya.

H_0 = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan komposit faktornya

2) Menentukan r tabel.

Melihat r tabel dengan tingkat signifikansi 5 %, $df = 30 - 2 = 28$ didapat angka sebesar 0.361 (Santoso², 2000:277)

3) Mencari r hitung (hasil).

Dalam hal ini r hitung adalah angka alpha pada lampiran hasil hitungan SPSS, sebesar: 0.9531

4) Mengambil keputusan :

a) Dasar pengambilan keputusan:

Jika r alpha/hitung positif dan atau $> r$ tabel, maka butir tersebut reliabel

Jika r alpha/hitung negatif dan atau $< r$ tabel, maka butir tersebut tidak reliabel.

b) Keputusan:

Karena r alpha/hitung dari instrumen tersebut positif dan lebih besar dari r tabel (0.239), maka butir-butir kuesioner/ instrumen dinyatakan reliabel. Dari 30 soal terdapat 8 tidak valid ada 22 yang valid

Angket kinerja guru (Y)

a. Uji validitas dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut:

1). Menentukan hipotesis untuk hasil uji coba :

H_1 = Skor butir indikator berkorelasi positif dengan skor faktor (total)

H_0 = Skor butir indikator tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (total)

2). Menentukan r tabel.

Melihat r tabel dengan tingkat signifikansi 5 %, $df = 30 - 2 = 28$ didapat angka sebesar 0.361 (Sugiyono, 1999:288)

3). Mencari r hitung (hasil).

Untuk mengetahui r hitung masing-masing item indikator/ butir dapat dilihat pada hasil olahan komputer pada lampiran perhitungan SPSS pada kolom *corrected item-total correlation* seperti untuk butir soal mengenai kinerja guru, dengan hasil uji validitas dibawah ini

Tabel. 4.5 hasil uji validitas Kinerja Guru

No soal	r hitung	r tabel	Ket
1	0,620	0,361	Valid
2	0,570	0,361	Valid
3	0,717	0,361	Valid
4	0,740	0,361	Valid
5	0,634	0,361	Valid
6	0,633	0,361	Valid
7	0,684	0,361	Valid
8	0,302	0,361	Invalid
9	0,700	0,361	Valid
10	0,540	0,361	Valid
11	0,740	0,361	Valid
12	0,307	0,361	Invalid
13	0,633	0,361	Valid
14	0,620	0,361	Valid
15	0,329	0,361	Invalid
16	0,717	0,361	Valid
17	0,740	0,361	Valid
18	0,634	0,361	Valid
19	0,633	0,361	Valid
20	0,684	0,361	Valid
21	0,567	0,361	Valid
22	0,700	0,361	Valid
23	0,260	0,361	Invalid
24	0,740	0,361	Valid
25	0,634	0,361	Valid
26	0,633	0,361	Valid
27	0,634	0,361	Valid
28	0,633	0,361	Valid
29	0,684	0,361	Valid
30	0,567	0,361	Valid

31	0,700	0,361	Valid
32	0,540	0,361	Valid
33	0,634	0,361	Valid
34	0,633	0,361	Valid
35	0,284	0,361	Invalid

4) Mengambil keputusan :

a) Dasar pengambilan keputusan:

Jika r hitung positif dan $> r$ tabel, maka butir tersebut valid

Jika r hitung negatif dan atau $< r$ tabel, maka butir tersebut tidak valid.

b) Keputusan.

Karena r hitung dari instrumen tersebut positif dan lebih besar dari r tabel (0.361), maka butir-butir kuesioner/ instrumen tersebut dinyatakan valid.

c) Uji Reliabilitas.

Selanjutnya karena semua butir ternyata valid, maka diteruskan pada uji reliabilitas, dengan langkah-langkah yang hampir sama dengan uji validitas yaitu:

(1) Menentukan hipotesis untuk hasil uji coba :

H_1 = Skor butir berkorelasi positif dengan komposit faktornya.

H_0 = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan komposit faktornya.

(2) Menentukan r tabel.

Melihat r tabel dengan tingkat signifikansi 5 %, $df = 30 - 2 = 28$ didapat angka sebesar 0.361 (Santoso₂, 2000:277).

(3) Mencari r hitung (hasil).

Dalam hal ini r hitung adalah angka alpha pada lampiran 1d, sebesar: 0.89.

(4) Mengambil keputusan :

a. Dasar pengambilan keputusan:

Jika r alpha/hitung positif dan atau $> r$ tabel, maka butir tersebut reliabel

Jika r alpha/hitung negatif dan atau $< r$ tabel, maka butir tersebut tidak reliabel.

b. Keputusan:

Karena r alpha/hitung (0.891) dari instrumen tersebut positif dan lebih besar dari r tabel (0.239), maka butir-butir kuesioner/instrumen dinyatakan reliabel, dari 35 soal setelah diuji validasi terdapat 30 valid dan 5 soal tidak valid.

2. Analisis Data

Berdasarkan hasil uji bantuan komputer program *SPSS Statistic 23.0 for Windows* pada lampiran 2b (uji asumsi regresi), terlihat tidak ada masalah (Santoso, 2000:203-219). Secara lebih terinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Uji Multikolinieritas.

Dilihat dari *coefficient correlations*, karena koefisien korelasi antar variabel lebih dari 0,1 (0,124) atau kurang dari 10 (8,072), yang menurut Santoso (2000:207), berarti bebas dari multikolinieritas.

Tabel 4.6 Uji Multikolinieritas

Model	Coefficients ^a				
	Correlations			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)					
Manajemen Sekolah	,945	,492	,146	,124	8,072
Gaya Kepemimpinan	,955	,609	,199	,124	8,072

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

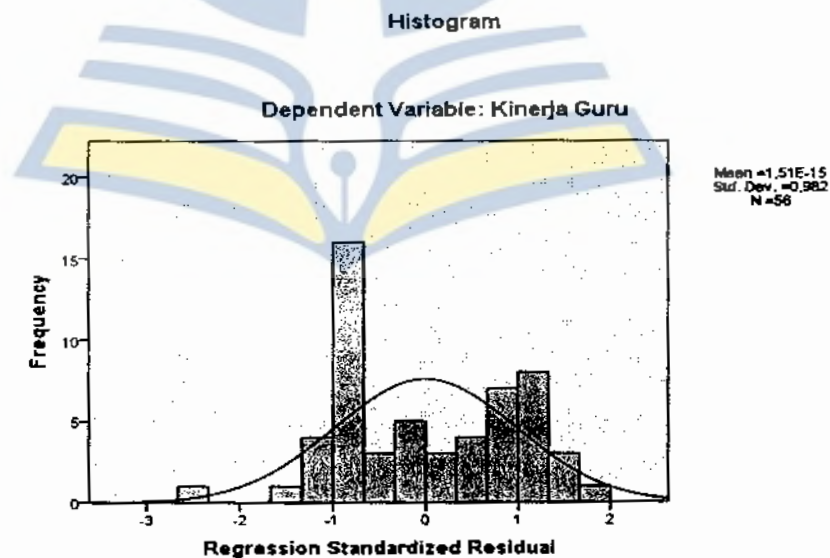
b. Asumsi uji normalitas.

Karena sebaran data di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka data tersebut termasuk normal dan linier (Santosa, 2000: 214).

Tabel 4.7 Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

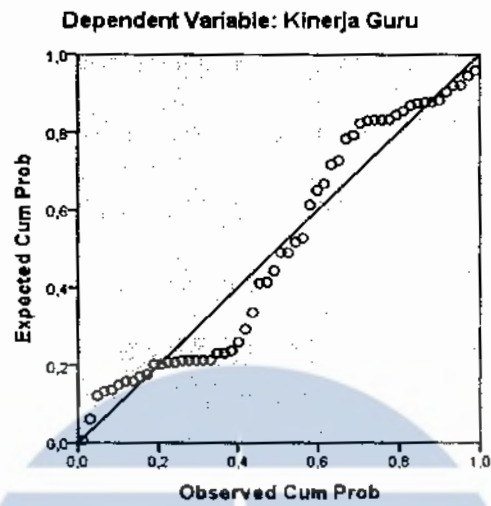
		Unstandardized Predicted Value
N		56
Normal Parameters ^a	Mean	102,1428571
	Std. Deviation	12,01493745
Most Extreme Differences	Absolute	,084
	Positive	,078
	Negative	-,084
Kolmogorov-Smirnov Z		,629
Asymp. Sig. (2-tailed)		,824

a. Test distribution is Normal.



Bagan 4.1 Gambar Histogram data normal

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

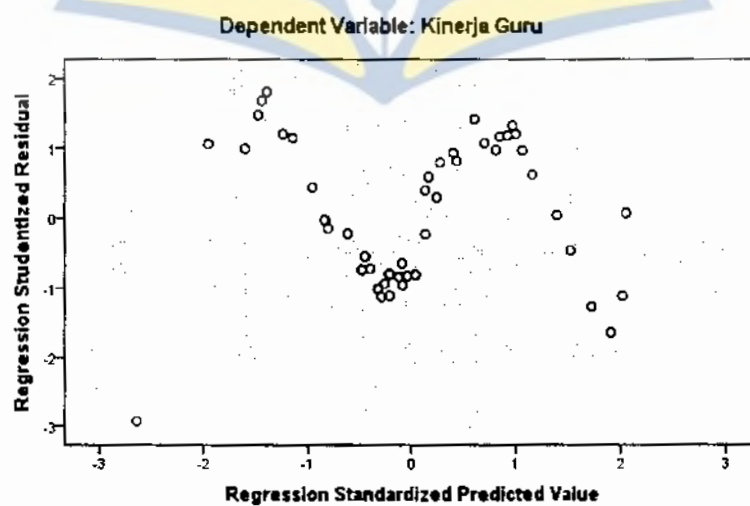


Bagan 4.2 Gambar P-P Plot Normalitas

c. Asumsi uji heteroskedastisitas

Sebaran data untuk Scatterplot tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Santosa, 2000:210).

Scatterplot



Bagan 4.3 Gambar Scatterplot

d. Uji Homogenitas

Dari penghitungan diperoleh F hitung 0,020 dan dari grafik daftar distribusi F dengan dk pembilang = 56-1 = 55. Dk penyebut = 56-1 = 55. Dan $\alpha = 0.05$ dan F tabel = 3.18. Tampak bahwa F hitung < Tabel F: F Tabel dalam Excel. Hal ini berarti data variabel X dan Y homogeny

Tabel 4.8 Uji Homogenitas

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Kinerja Guru

F	df1	df2	Sig.
,020	43	12	,186

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Manajemen + Gaya + Manajemen * Gaya

3. Deskripsi Data

Deskripsi variable penelitian ini dapat dilihat pada lampiran perhitungan SPSS pertama (*descriptive statistics*) yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

Tabel 4.9 Perhitungan Rata-Rata dan Standar deviasi

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Guru	102,14	12,440	56
Manajemen Sekolah	78,02	13,595	56
Gaya Kepemimpinan	92,80	12,525	56

Sumber : Lampiran perhitungan SPSS

4. Uji Regresi Linear Berganda

Uji Hipotesis tentang pengaruh variabel X_1 , X_2 , terhadap Y adalah sebagai berikut:

- a. Analisis parsial dengan melihat sumbangan efektif masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantung dapat dilihat pada Tabel 4.10.

1) Hipotesis 1 :

Variabel tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SDN Gugus II Kec. Rejoso Kab.Nganjuk.

Uji hipotesis 1 adalah sebagai berikut:

sebesar 0.000 menunjukkan bahwa persepsi Sumbangan efektif variabel X_1 terhadap Y guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) mempunyai pengaruh yang berarti terhadap Kinerja guru (Y) di SDN Gugus II Kec. Rejoso Kab.Nganjuk dan mempunyai arah pengaruh positif, karena tidak ada tanda negatif pada angka 0.000.

Dilihat dari tingkat signifikansi koefisien korelasi satu sisi dari output (diukur dari probabilitas) untuk X_1 sebesar 0.000 yang berarti probabilitas lebih kecil (<) dari 0.05, maka pengaruh persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap kinerja guru di SDN Gugus II Kec. Rejoso Kab.Nganjuk.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari analisis tersebut adalah bahwa hipotesis 1 diterima secara signifikan.

2) Hipotesis 2 :

tentang transparansi manajemen kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SDN Gugus II Kec.Rejoso Kab.Nganjuk.

Uji hipotesis 2 adalah sebagai berikut:

Pengaruh X_2 terhadap Y sebesar 0.337, menunjukkan bahwa antara transparansi manajemen kepala sekolah (X_2) terhadap kinerja guru (Y) di SDN Gugus II Kec. Rejoso Kab.Nganjuk

mempunyai pengaruh yang berarti, dan arah pengaruh positif, karena tidak ada tanda negatif pada angka 0.337.

Dilihat dari tingkat signifikansi koefisien korelasi satu sisi dari output (diukur dari probabilitas) untuk X_2 sebesar 0.000 yang berarti probabilitas lebih kecil (<) dari 0.05, maka pengaruh transparansi manajemen kepala sekolah (X_2) terhadap kinerja guru di SDN Gugus II Kec. Rejoso Kab.Nganjuk.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari analisis tersebut adalah bahwa hipotesis 2 diterima secara signifikan.

3) Hipotesis 3 :

Secara bersama-sama gaya kepemimpinan kepala sekolah dan transparansi manajemen kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SDN Gugus II Rejoso Kah.Nganjuk.

Untuk menguji hipotesis 3 ini dilakukan dengan analisis Multi Regresi (Regresi Berganda) yang dapat dilihat pada tabel 4.12 mulai bagian *variables entered/ removed* dan seterusnya dengan tahapan sebagai berikut:

a) Variabel yang dimasukkan adalah X_1 , X_2 , dan tidak ada variabel yang dikeluarkan, karena metode yang dipakai adalah *single step*.

Tabel 4.10 Hipotesis 1 dan 2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20,337	3,635		5,595	,000
Manajemen Sekolah	,380	,093	,416	4,112	,000
Gaya Kepemimpinan	,562	,100	,566	5,594	,000

95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
13,046	27,627					
,195	,566	,945	,492	,146	,124	8,072
,360	,763	,955	,609	,199	,124	8,072

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b) Angka R Square adalah 93,33 % informasi tentang variabel terikat kinerja guru (Y) oleh variable bebasnya (X₁), (X₂).

Tabel 4.11 R Square

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,966 ^a	,933	,930	3,283	,933	368,399	2	53	,000	1,900

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Manajemen Sekolah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

c) Dari uji Anova (F test) didapat F hitung 368,399 dengan tingkat signifikansi 0.000. Oleh karena probabilitas (0.000) lebih kecil (<) dari 0.05, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi tingginya kinerja guru

(Y), yang berarti X_1, X_2 , secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan dengan Y.

Dari analisis a) s/d c) tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 3 diterima secara signifikan.

Penjelasan :

(1) Konstanta sebesar 20,337 menyatakan bahwa, jika tidak ada X_1, X_2 , maka kinerja guru akan naik sebesar 20,337.

(2) Koefisien regresi $X_1 = 0,562$ menyatakan bahwa setiap Variabel persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah naik satu poin, maka kinerja guru akan meningkat sebesar 0,562.

(3) Koefisien regresi $X_2 = 0,380$ menyatakan bahwa setiap Variabel Tranfaransi manajemen kepala sekolah naik satu poin, maka kinerja guru akan meningkat 0,380.

Tabel 4.12 Anova

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7939,730	2	3969,865	368,399	,000 ^a
	Residual	571,127	53	10,776		
	Total	8510,857	55			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Manajemen Sekolah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

d) Uji persamaan regresi:

1). Untuk Konstanta :

Hipotesis:

H_0 = Koefisien regresi tidak signifikan

H_1 = Koefisien regresi signifikan

Kriteria pengambilan keputusan :

Jika probabilitas > 0.05 , maka H_0 diterima

Jika probabilitas < 0.05 , maka H_0 ditolak

Keputusan:

Karena probabilitas untuk konstanta $0.000 < 0.05$, H_1 diterima atau koefisien regresi signifikan berarti konstanta (kinerja guru) benar-benar dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan tranfansansi manajemen kepala sekolah itu sendiri.

2). Untuk tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) :

Hipotesis:

H_0 = Koefisien regresi tidak signifikan

H_1 = Koefisien regresi signifikan

Kriteria pengambilan keputusan :

Jika probabilitas > 0.05 , maka H_0 diterima

Jika probabilitas < 0.05 , maka H_0 ditolak

Keputusan:

Probabilitas gaya kepemimpinan kepala sekolah $0.000 < 0.05$, maka H_0 ditolak atau koefisien regresi signifikan, yang berarti Gaya kepemimpinan benar-benar mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru dalam bekerja disekolah.

3). Untuk variabel transparansi manajemen kepala sekolah (X_2)

Hipotesis:

H_0 = Koefisien regresi tidak signifikan

H_1 = Koefisien regresi signifikan

Kriteria pengambilan keputusan :

Jika probabilitas > 0.05 , maka H_0 diterima

Jika probabilitas < 0.05 , maka H_0 ditolak

Keputusan:

Karena probabilitas untuk tranfaransi manajemen kepala sekolah $0.000 < 0.05$, maka H_0 ditolak atau koefisien regresi signifikan berarti tranfaransi manajemen kepala sekolah benar-benar mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.

C. Pembahasan

1. Diskripsi Variabel.

Rata-rata 92,80 untuk gaya kepemimpinan kepala sekolah, lebih tinggi daripada 78,02 untuk tranfaransi manajemen kepala sekolah. Oleh karena itu tranfaransi manajemen kepala sekolah seharusnya perlu diperbaiki dan ditingkatkan dan perlu meningkatkan perhatian yang lebih serius terhadap dewan guru, karena gaya kepemimpinan kepala sekolah sudah cukup baik, apabila tidak diikuti dengan tranfaransi manajemen kepala sekolah yang baik, maka kinerja guru akan menurun, bal semacam ini akan mengakibatkan perilaku guru tentang kedisiplinan guru dalam proses PBM tidak dilakukan secara maksimal, Oleh karena itu bersamaan dengan kinerja guru yang cukup baik, sebaiknya diikuti pula dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bijak dan baik, sehingga kedisiplinan guru dalam bekerja juga akan baik, dengan istilah lain kedisiplinan guru dapat berjalan secara maksimGal sehingga proses pembelajaran dapat berjalan efektif dan efisien

2. Hasil Pengujian Asumsi Regresi.

Berdasarkan hasil uji bantuan *SPSS Statistic 23.0 for Windows* pada lampiran uji asumsi regresi, sesuai dengan pendapat Santoso (2000:203-19) terlihat bahwa tidak ada masalah, yang berarti data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini dapat dianalisis sesuai dengan rancangan analisis penelitian yang disiapkan yaitu regresi ganda.

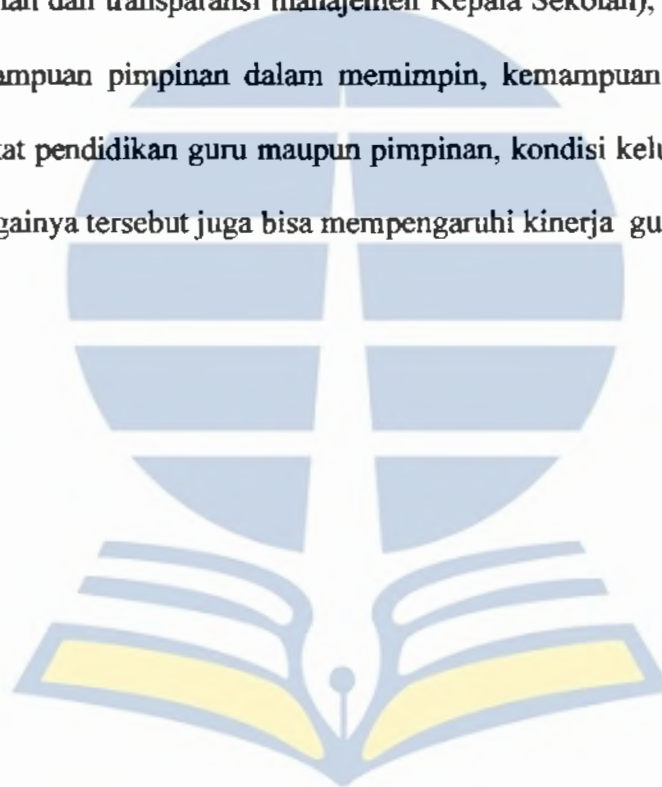
3. Hasil Pengujian Hipotesis

Dari hasil uji hipotesis baik dengan uji secara parsial maupun uji analisis secara bersama-sama dengan regresi linier berganda diatas dapat diketahui bahwa variabel bebas X_1 (Gaya Kepemimpinan kepala sekolah), mempunyai pengaruh (0.955) terhadap variabel Y (Kinerja guru), dimana tiap penambahan satu poin X_1 akan meningkatkan kinerja guru dalam bekerja sebesar 0,955. Sedangkan untuk variabel X_2 (transparansi manajemen kepala sekolah), mempunyai pengaruh (0.945) terhadap variabel tergantung Y (Kinerja guru). Dengan demikian setiap penambahan 1 poin pada variabel X_2 akan dapat meningkatkan kinerja guru sebesar 0.945. Hal ini tidak berarti bahwa tranfaransi manajemen kepala sekolah kurang penting dalam mendukung tumbuhnya kinerja guru dalam bekerja, namun faktor tersebut akan menjadi lebih berpengaruh bila disertai dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang baik.

Koefisien determinasi berganda (R square) = 0,933 berarti kontribusi teori dalam penelitian ini adalah sebesar 93% dan sisanya 7% dipengaruhi oleh hal-hal lain yang tidak diteliti, artinya bahwa kinerja guru 93% dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan

transparansi manajemen kepala sekolah, sedangkan yang 71.8% dipengaruhi oleh hal-hal diluar variabel bebas tersebut seperti kemampuan pimpinan dalam menghadapi dan memecahkan masalah guru dalam bekerja, tingkat pendidikan guru, kondisi keluarga, sikap guru itu sendiri, dan sebagainya.

Hal ini dapat dipahami karena pada umumnya kinerja guru tidak mungkin hanya dipengaruhi oleh variabel bebas tersebut (gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan transparansi manajemen Kepala Sekolah), karena sebaik apapun kemampuan pimpinan dalam memimpin, kemampuan guru dalam bekerja, tingkat pendidikan guru maupun pimpinan, kondisi keluarga, sikap guru, dan sebagainya tersebut juga bisa mempengaruhi kinerja guru dalam bekerja.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini akan dibahas (A) kesimpulan, dan (B) saran

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang dilakukan pada bab IV, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan transparansi manajemen kepala sekolah terhadap guru SDN gugus II Rejoso Kabupaten Nganjuk. Maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan (demokratik) kepala sekolah SDN Gugus II Kecamatan Rejoso Kabupaten Nganjuk tergolong sangat berpengaruh, karena sesuai dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi sebesar terhadap kinerja guru.
2. Trasparansi manajemen kepala sekolah SDN Gugus II Kecamatan Rejoso Kabupaten Nganjuk tergolong sangat berpengaruh, karena sesuai dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa trasparansi manajemen kepala sekolah memberikan kontribusi sebesar terhadap kinerja guru.
3. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan transparansi manajemen kepala sekolah memiliki pengaruh secara simultan atau bersama-sama yang

signifikan terhadap kinerja guru dalam bekerja di SDN Gugus II Kecamatan Rejoso Kabupaten Nganjuk . Berdasarkan pada hasil uji data yang diolah dapat diketahui bahwa nilai tergolong tinggi sehingga mempunyai kontribusi yang cukup tinggi pula terhadap kinerja guru dalam bekerja.

B. Saran

Berdasarkan beberapa temuan dalam penelitian ini, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut: (1) kepada pimpinan kepala sekolah; (2) kepada dewan guru; (3) dinas pendidikan dan (4) peneliti lanjutan.

(1) Kepada kepala sekolah

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, bagi pimpinan sekolah disarankan, bahwa semakin besar gaya kepemimpinan demokratik dengan transparansi manajemen kepala sekolah, semakin terbuka seorang pemimpin kepada bawahannya maka semakin tinggi pula tingkat kinerja guru.

(2) Kepada Dewan Guru

Di harapkan kepada Dewan Guru supaya lebih meningkatkan kinerjanya, yang semuanya itu disebabkan adanya masalah yang dihadapi guru terlalu rumit/komplek, dan dengan teratasinya masalah yang dihadapi oleh guru, maka guru akan tumbuh motivasi kerjanya dan pada akhirnya guru bersemangat dalam proses belajar mengajar di kelas yang nantinya bisa meningkatkan prestasi belajar siswa, sekaligus akan menggambarkan kinerja guru itu sendiri.

(3) Dinas Pendidikan

Diharapkan kepada dinas pendidikan pada waktu rapat dinas untuk memberikan informasi kepada para kepala sekolah, bahwa penerapan gaya kepemimpinan (demokratik) serta transparansi manajemen kepala sekolah sangat mempengaruhi kinerja guru.

(4) Penelitian Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya ini perlu mengadakan penelitian yang lebih dalam lagi, untuk sampel yang lebih luas lagi dan menghubungkan variabel penelitian ini yaitu tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, transparansi manajemen kepala sekolah terhadap Kinerja guru di SDN Gugus II Kecamatan Rejoso Kabupaten Nganjuk. Dalam hal ini mungkin peneliti selanjutnya melakukan penelitian secara kualitatif untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, transparansi manajemen kepala sekolah terhadap Kinerja guru di SDN Gugus II Kecamatan Rejoso Kabupaten Nganjuk

DAFTAR PUSTAKA

- Ardhana, W. (2000). "*Media stimulasi and types of learning*", *selecting media for learning Washington D.C : association for Education Communication and Technology*.
- Arikunto, S. (2009). *Prosedur Penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Bina Aksara.
- Brown, G. & Atkin, M. (2008). *Effective teaching in Higher Education*. Methuen; Londen.
- Cooper, D. R & William E.C. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 1, Edisi kelima, Alih Bahasa: Ellen G. Sitompul & Imran Nurmawan. Jakarta: Erlangga.
- Cooper, D. R & William E.C. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 2, Edisi kelima, Alih Bahasa: Ellen G. Sitompul & Imran Nurmawan. Jakarta: Erlangga.
- Degeng, I.N.S. (2009). *Ilmu Pengajaran: Taksonomi Variabel*. Jakarta: Depdikbud, Dirjen Dikti, P2LPTK.
- Degeng, I. N. S. (2000), *Desain Pengajaran teori terapan*. Malang: PPS IKIP Malang
- Djamarah, S. B. (2000). *Guru dan Anak didik dalam interaksi Edukatif*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta
- (2009). *Statistika Penelitian*. Bandung : CV Alfabeta
- Komariah, A. & Triatna, C. (2006). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fauzi, A. (2006). "*Pengaruh Prilaku Pemimpin dan Penggunaan Kekuasaan Terhadap Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri Se Kota Pasuruhan*" Tesis--Universitas Widiya Gama Malang, Malang.
- Ahmadi, A. (2007). *Psikologi Sosial*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta
- Soebagio, A. (2006). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadzya Jaya.

- Degeng, I. N. S. (2010). *Desain Pengajaran teori terapan*. Malang: PPS IKIP Malang
- Degeng, I.N.S. (2015), *Ilmu Pengajaran Taksonomi Variabel*. Jakarta: Depdikbud, Dirjen Dikti, P2LPTK.
- Djamarah, S.B. (2000). *Guru dan Anak didik dalam interaksi Edukatif*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Mangkunegara, A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Jakarta : Penerbit Lep Khair.
- Rivai, V. & Basri. (2005). *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Guru dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi. PT Indeks* Jakarta : Kelompok Gramedia.
- Sudarman D. (2008). *Visi Baru Manajemen Sekolah, dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, Cet.III.
- Sudaryono, M.G. & Rahayu, W. (2013). *Pengembangan Instrumen Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan. Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung : Alfabeta.

Lampiran 1a

ANGKET GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Nama :
 Mengajar Kelas :
 Nama Sekolah :

Petunjuk pengisian:

1. Angket ini hanya untuk kepentingan penelitian saja
2. Isilah angket ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya
3. Berilah tanda (x) pada kolom jawaban. 1 untuk Sangat Tidak Setuju, 2 untuk Tidak Setuju, 3 untuk Kurang Setuju, 4 Untuk Setuju, dan 5 Untuk Sangat Setuju.

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Kepala Sekolah menetapkan standar dan prosedur kerja secara rinci dan seragam					
2	Kepala Sekolah mengharuskan guru dapat menyelesaikan tugas sesuai target waktu yang ditetapkan					
3	Kepala Sekolah memberikan toleransi bagi guru yang mengabaikan tugas pokok disekolah					
4	Kepala sekolah mendorong guru agar berprestasi					
5	Kepala sekolah mempunyai asumsi bahwa guru sudah tau kewajiban masing-masing tanpa harus di arahkan					
6	Kepala sekolah mengharuskan guru dapat mencapai perolehan angka kredit secara maksimal					
7	Kepala sekolah mengharapkan guru dapat naik jabatan fungsional tepat waktu					
8	Kepala sekolah memberikan tugas berdasarkan kemampuan dan kewenangan guru					
9	Kepala sekolah mempunyai asumsi bahwa guru memiliki kemampuan yang sama					
10	Kepala sekolah mempercayakan tugas-tugas sekolah kepada kelompok kerja guru					
11	Kepala sekolah sangat percaya terhadap kelompok kerja guru					
12	Kepala sekolah menggunakan otoritas dalam menentukan keputusan					
13	Kepala sekolah melibatkan guru dalam merumuskan tujuan sekolah					
14	Kepala sekolah dapat membangun <i>team work</i> yang kompak dan dedikasi yang tinggi					

15	Kepala sekolah memberikan saran, masukan dan sugesti kepada seluruh personil					
16	Kepala sekolah mendelegasikan tugas kepada wakil guru yang ditunjuk					
17	Kepala sekolah yakin terhadap kemampuan yang dimiliki oleh guru					
18	Kepala sekolah selalu melibatkan seluruh personil setiap mengambil keputusan					
19	Kepala sekolah mengizinkan guru menempuh pendidikan lanjutan					
20	Kepala sekolah tidak memepersulit guru untuk memperoleh ijin belajar					
21	Kepala sekolah memeberikan kelonggaran waktu bagi guru yang sedang melanjutkan pendidikan					
22	Kepala sekolah menetapkan langkah-langkah untuk mengarahkan para guru untuk melaksanakan tugas secara profesional					
23	Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk mengambil inisiatif dalam pelaksanaan tugas					
24	Kepala sekolah berusaha memahami keinginan guru dalam melaksanakan tugas					
25	Kepala sekolah menyampaikan informasi tentang kendala atau masalah yang sedang dihadapi oleh sekolah					
26	Kepala sekolah mengambil keputusan secara tepat dengan saran dan pendapat guru					
27	Kepala sekolah bermusyawarah dengan elemen-elemen sekolah untuk mencari solusi tentang masalah yang dihadapi					
28	Kepala sekolah melaksanakan keputusan yang sudah disepakati dengan penuh tanggung jawab					
29	Kepala sekolah sekolah memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam setiap pengambilan keputusan					
30	Kepala sekolah tidak mempunyai keraguan untuk memberikan tugas kepada guru					
31	Kepala sekolah tidak ragu untuk menerapkan peraturan yang telah disepakati					
32	Kepala sekolah tidak pernah ragu dengan kemampuan yang dimiliki guru					
33	Kepala sekolah selalu melaksanakan tugas sesuai dengan aturan yang berlaku					
34	Kepala sekolah memahami tugas-tugas apa saja yang harus dikerjakan oleh kepala sekolah					
35	Kepala sekolah memahami tugas-tugas apa					

	saja yang harus dikerjakan para guru					
36	Kepala sekolah menciptakan keamanan dan ketertiban khususnya di lingkungan sekolah					
37	Kepala sekolah memenuhi segala kebutuhan yang dibutuhkan untuk kegiatan-kegiatan sekolah					
38	Kepala sekolah merumuskan kriteria-kriteria keberhasilan program sekolah					
39	Kepala sekolah mengawasi kegiatan guru secara rutin dan memberi masukan					
40	Kepala berusaha untuk mengetahui setiap urusan dan tugas yang dilaksanakan guru					



Lampiran 1b

ANGKET TRANSPARANSI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH

Nama :
 Mengajar Kelas :
 Nama Sekolah :

Petunjuk pengisian:

1. Angket ini hanya untuk kepentingan penelitian saja
2. Isilah angket ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya
3. Berilah tanda (x) pada kolom jawaban. 1 untuk Sangat Tidak Setuju, 2 untuk Tidak Setuju, 3 untuk Kurang Setuju, 4 Untuk Setuju, dan 5 Untuk Sangat Setuju.

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Sudah tersedianya informasi tentang tanggung jawab penggunaan biaya-biaya					
2	Sudah adanya akses informasi yang mudah yang disediakan oleh sekolah					
3	Informasi yang disajikan sudah sesuai dengan fakta dan analisis keputusan-keputusan kebijakan yang telah diambil					
4	Penyajian informasi yang berhubungan dengan cara-cara mencapai sasaran suatu program sudah akurat dan lengkap					
5	Informasi keputusan tentang program sekolah yang ada tersedia bagi warga yang membutuhkan					
6	Tersedianya informasi tentang tanggung jawab penggunaan biaya-biaya disekolah					
7	Sekolah sudah melakukan upaya publikasi kebijakan publik melalui media massa					
8	tanggapan positif dari masyarakat tentang batasan waktu pelayanan mengenai penanganan keluhan-keluhan yang ada					
9	Mekanisme pengaduan yang sangat bagus jika terdapat pelanggaran biaya pendidikan					
10	Laporan pertanggungjawaban sekolah diinformasikan melalui media massa					
11	Masyarakat sangat antusias tentang penyampaian informasi terkait dengan laporan kegiatan publik					
12	Sekolah selalu memberikan laporan pengelolaan keuangan kepada pihak-pihak terkait (<i>stakeholders</i>)					

13	Pengambilan keputusan dalam penetapan dana dari masyarakat sebagai biaya operasional dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak terkait dan sesuai dengan hasil rapat					
14	Sekolah berhak melakukan pemungutan biaya lain disamping uang BOS					
16	Kebijakan semua program sekolah yang telah diambil sudah tepat sasaran					
17	Kebijakan yang dibuat sekolah sudah sesuai dengan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah					
18	Keputusan yang berkaitan dengan program sekolah yang ada sudah sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar					
19	Kejelasan dari sasaran kebijakan yang diambil sudah berdasarkan visi dan misi sekolah					
20	Pembuatan keputusan sudah sesuai dengan standar program sekolah					
21	Sekolah sudah menjalin kerjasama dengan media masa dan lembaga non-pemerintah dalam meningkatkan arus informasi kebijakan sekolah					
22	Sekolah selalu melibatkan masyarakat dan pihak-pihak terkait dalam membuat sebuah kebijakan					
23	Pengadaan barang dan jasa yang dilakukan sekolah sudah sesuai dengan keputusan dan mekanisme yang berlaku					
24	Sekolah sudah melakukan monitoring independen mengenai pengelolaan yang sudah berjalan					
25	Sekolah sudah memiliki catatan tahunan berupa dokumen investasi sarana dan prasarana					
26	Sekolah memiliki modal kerja untuk membiayai seluruh kebutuhan pendidikan yang tercantum pada buku kas keuangan sekolah					
27	Sekolah membelanjakan biaya untuk pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang tercantum pada buku kas sekolah					
28	Biaya yang dibelanjakan oleh sekolah untuk menunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran sesuai dengan laporan keuangan					
29	Biaya pengadaan barang yang dibelanjakan sekolah sudah sesuai dengan alokasi dana yang dianggarkan					
30	Siswa tidak dikenakan biaya pendaftaran ulang pada awal tahun pelajaran sesuai dengan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah					

Lampiran 1c

ANGKET KINERJA GURU

Nama :

Nama Sekolah :

Petunjuk pengisian:

1. Angket ini hanya untuk kepentingan penelitian saja
2. Isilah angket ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya
3. Berilah tanda (x) pada kolom jawaban, jika:
 - Jawaban 1 anda telah melaksanakan sampai dengan 0 %
 - Jawaban 2 anda telah melaksanakan sampai dengan 25 %
 - Jawaban 3 anda telah melaksanakan sampai dengan 50 %
 - Jawaban 4 anda telah melaksanakan sampai dengan 75 %
 - Jawaban 5 anda telah melaksanakan sampai dengan 100 %

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Guru mengkaji kurikulum yang sesuai dengan aturan yang berlaku					
2	Guru menyusun program semester					
3	Sebelum mengajar guru menyusun RPP					
4	Guru menggunakan metode mengajar sesuai dengan karakter siswa					
5	Guru menciptakan suasana yang menyenangkan dan bersahabat dikelas					
6	Guru menggunakan waktu mengajar secara efisien sesuai dengan RPP					
7	Evaluasi pembelajaran dilaksanakan secara teratur, berupa ulangan harian, ulangan tengah semester, maupun ujian akhir semester					
8	Guru menggunakan teknik evaluasi sesuai dengan kurikulum					
9	Memberikan peringkat siswa sesuai dengan nilai yang sudah didapatkan					
10	Guru memberikan tugas terstruktur kepada siswa secara berkelompok					
11	Guru memberikan laporan hasil evaluasi kepada orang tua					
12	Menganalisa daya serap siswa melalui program perbaikan pengayaan					
13	Menganalisis dan menginterpretasikan hasil evaluasi belajar siswa					
14	Alat penilaian evaluasi disusun sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ada diRPP					
15	Memanfaatkan masukan dari siswa dan merefleksinya					

	untuk meningkatkan pembelajaran					
16	Melakukan program pengayaan untuk siswa yang tuntas KKM					
17	Melakukan program remedial untuk siswa yang belum tuntas KKM					
18	Mengidentifikasi faktor penyebab kesulitan belajar siswa sebagai dasar program perbaikan dan pengayaan					
19	Melaksanakan tugas yang diberikan kepala sekolah dengan penuh tanggung jawab					
20	Menunjukkan sikap yang kooperatif terhadap kepala sekolah					
21	Menerima dan melaksanakan kritik dan saran dari kepala sekolah					
22	Bekerjasama dengan sesama guru untuk mengatasi kesulitan belajar siswa					
23	Saling bertukar pendapat tentang kegiatan PBM					
24	Membangun <i>team work</i> yang kompak dan solid untuk tercapainya kemajuan sekolah					
25	Saling mengevaluasi tentang mekanisme pembelajaran yang sudah dilaksanakan					
26	Mengetahui perbedaan anatar siswa					
27	Membantu dalam mengatasi kesulitan belajartr siswa					
28	Bersikap objektif dalam menilai pekerjaan siswa					
29	Mengadakan pertemuan dengan orang tua siswa untuk meningkatkan prestasi belajar siswa					
30	Melakukan <i>sharing</i> dengan orang tua siswa tentang perkembangan anak dirumah, kesulitan yang di alami orang tua dalam mendisik siswa dirumah					
31	Mengikuti kegiatan seminar bidang pendidikan					
32	Mencoba metode pembelajaran yang baru dan menerapkan pada materi pembelajaran					
33	Melaksanakan hasil keputusan rapat dengan penuh tanggung jawab					
34	Melaksanakan peraturan dan tata tertib sekolah dengan penuh kesadaran					
35	Melaksanakan Kritik dan saran yang diberikan oleh pengawas yang bermanfaat bagi perbaikan pembelajaran					

Lampiran 2a

uji validitas dan reliabilitas Angket Gaya Kepemimpinan

No Resp.	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16
1	4	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4
2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3	2
3	2	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	2
4	5	4	4	1	5	4	3	3	4	4	4	1	5	4	3	5
5	3	5	4	3	3	5	5	4	2	5	4	3	3	5	5	3
6	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
7	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	1	3	4	4	3	3
8	3	4	3	3	4	4	3	4	1	4	3	3	4	4	3	1
9	2	2	3	2	4	2	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2
10	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	3
11	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2
12	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3
13	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3
14	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	1	3
15	4	3	5	2	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	4
16	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	1	3	4	4	3	3
17	2	3	3	2	2	3	3	5	3	3	3	2	2	3	3	2
18	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3
19	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	1	3	4	2	1
20	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3
21	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	2	3	2	4	4	3	2	4	3	3	2	4	4	3	2	2
24	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
25	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3
26	3	5	3	3	3	5	3	2	3	3	3	3	3	5	3	3
27	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3
28	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3
29	2	2	3	2	4	2	2	2	4	2	4	1	3	4	3	1
30	3	4	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	4	4	1	3
r	0,53401	0,84157	0,61638	0,17637	0,67084	0,85147	0,61396	0,55253	0,29067	0,88464	0,30124	0,22831	0,70617	0,81746	0,24193	0,35465
r tabel 5%	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361
	valid	valid	valid	invalid	valid	valid	valid	valid	invalid	valid	invalid	invalid	valid	valid	invalid	invalid
Var X	0,54713	0,79195	0,61609	0,68506	0,86092	0,73103	0,54713	0,82759	0,82299	0,58506	0,98851	0,71264	0,9069	0,67126	0,71264	0,82299

ITEM 17	ITEM 18	ITRM 19	ITEM 20	ITEM 21	ITEM 22	ITEM 23	ITEM 24	ITEM 25	ITEM 26	ITEM 27	ITEM 28	ITEM 29	ITEM 30	ITEM 31	ITEM 32	ITEM 33
2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3
3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	4	4	3	4	3	4	2
3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	2	3	2
4	4	1	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4
5	4	3	3	5	1	4	2	5	4	3	3	5	5	3	5	4
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
4	3	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3	3	4	3
2	3	1	4	2	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3
3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2
3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	2	4	2	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3
4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3
3	5	1	3	3	3	2	3	3	5	2	3	3	3	4	3	5
4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
3	3	2	2	3	3	5	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3
3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2
4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3
4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3
3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	4	4	3	2	4	3	3	2	4	4	3	2	2	3	2
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	1	4	4
4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4
5	3	3	3	5	3	2	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3
4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3
2	3	1	4	3	4	3	2	2	3	2	4	2	2	2	2	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	3	4	3
0,85147	0,60999	0,2549	0,67084	0,81622	0,2104	0,53209	0,58602	0,85629	0,53987	0,5499	0,63402	0,80944	0,33037	0,35968	0,78324	0,59483
0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361
valid	valid	invalid	valid	valid	invalid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	invalid	invalid	valid	valid
0,73103	0,57586	0,87471	0,86092	0,60345	0,57586	0,79195	0,63103	0,52989	0,6023	0,65402	0,80575	0,67126	0,68506	0,6023	0,67241	0,57586

ITEM 34	ITEM 35	ITEM 36	ITEM 37	ITEM 38	ITEM 39	ITEM 40	Jumlah Y
3	2	2	3	2	3	3	107
3	4	4	3	4	3	2	115
4	4	3	2	4	4	3	123
1	5	4	3	3	4	4	165
3	3	5	5	4	2	5	157
3	3	3	3	2	3	3	117
3	4	4	3	3	3	4	141
3	4	4	3	4	5	4	145
2	4	2	2	2	3	2	98
3	4	4	4	4	4	4	147
3	2	3	2	3	3	3	102
1	3	3	3	2	2	3	109
3	2	2	2	3	2	2	108
2	3	4	4	3	4	4	134
2	3	3	3	2	3	3	125
3	4	4	3	3	3	4	141
2	2	3	3	5	3	3	113
2	3	3	3	2	2	3	104
4	3	4	2	3	4	4	137
4	5	4	3	4	4	4	152
3	2	3	3	2	3	3	112
2	2	2	2	2	2	2	80
4	4	3	2	4	3	3	120
1	3	4	3	3	4	4	147
3	5	4	4	1	4	4	157
3	3	5	3	2	3	3	133
3	4	4	3	3	4	4	144
3	4	4	3	4	4	4	142
2	4	2	2	2	2	2	110
3	4	4	4	4	4	4	147

0,14843 0,64529 0,82377 0,61396 0,32831 0,64898 0,86946
0,361 0,361 0,361 0,361 0,361 0,361 0,361
invalid valid valid valid invalid valid valid

0,7 0,86897 0,73678 0,54713 0,92989 0,66782 0,64368

Var Y (1) 440,68506
sigma Var X (2) 28,367816
N (3) 30
N-1 (4) 29
(3) / (4) 1,0344828
(2) / (1) 0,0643721
r11 0,9678909
Kesimpulan reliabel

Lampiran 2b

uji validitas dan reliabilitas angket Manajemen Kepala Sekolah

No. Resp	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16
1	4	3	2	3	4	1	2	3	5	4	2	3	4	4	2	4
2	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	1	4	1
3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
7	5	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	5
8	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
9	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3
10	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5
11	5	5	4	4	4	1	4	5	4	4	4	4	4	1	4	5
12	2	4	2	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	2
13	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
14	4	3	5	5	5	2	5	3	5	5	5	5	5	1	5	4
15	4	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	4
16	5	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
17	5	4	5	5	5	1	5	4	4	5	5	5	5	1	5	5
18	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5
19	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
20	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
21	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4
22	5	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	5
23	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
24	5	5	3	3	3	1	3	5	3	3	3	3	3	4	3	5
25	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4
26	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3
27	4	4	2	3	4	1	3	5	4	4	2	3	4	1	3	4
28	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
29	5	5	4	5	4	3	4	5	1	4	4	5	4	1	4	1
30	2	2	2	3	2	4	4	2	4	2	2	3	2	2	4	2
r	0,41996	0,61059	0,90153	0,92173	0,91559	0,19788	0,87096	0,64178	0,19215	0,90611	0,90153	0,92173	0,91559	0,27714	0,87096	0,34219
r tabel 5% valid	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361
Var X	1,01609	0,87816	1,06782	0,74023	0,78621	1,4954	0,80575	0,79195	1,35747	0,80575	1,06782	0,74023	0,78621	1,59655	0,80575	1,56782

ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	ITEM 22	ITEM 23	ITEM 24	ITEM 25	ITEM 26	ITEM 27	ITEM 28	ITEM 29	ITEM 30	Total (Y)
3	2	3	4	1	2	3	5	4	2	3	4	4	2	92
4	4	4	3	1	4	4	3	3	4	4	3	4	4	104
4	3	3	3	2	3	4	1	3	3	3	3	2	3	90
4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	116
2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	80
4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	114
4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	94
1	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	4	5	138
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	142
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	139
5	4	4	4	1	4	5	4	4	4	4	4	5	4	118
4	2	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	104
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	114
3	5	5	5	1	5	3	5	5	5	5	5	1	5	125
3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	72
2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	116
4	5	5	5	1	5	4	4	5	5	5	5	1	5	128
1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	115
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	144
1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	122
3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	70
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	110
5	3	3	3	1	3	5	3	3	3	3	3	4	3	100
4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	112
3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	108
4	2	3	4	1	3	5	4	4	2	3	4	1	3	94
4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	98
1	4	5	4	1	4	5	4	4	4	5	4	5	4	113
2	2	3	2	2	4	2	4	2	2	3	2	2	4	78

0,16866	0,90153	0,92173	0,91559	0,35115	0,87096	0,64178	0,26979	0,90611	0,90153	0,92173	0,91559	0,35126	0,87096
invalid	valid	valid	valid	invalid	valid	valid	invalid	valid	valid	valid	valid	invalid	valid
1,61954	1,06782	0,74023	0,78621	1,62759	0,80575	0,79195	1,28851	0,80575	1,06782	0,74023	0,78621	1,45402	0,80575

Var Y (1)	387,08506
sigma Var X (2)	30,696552
N (3)	30
N-1 (4)	29
(3) / (4)	1,0344828
(2) / (1)	0,0793018
r11	0,9524464
Kesimpulan	reliabel

Lampiran 2c

uji Validitas dan reliabilitas angket Kinerja Guru

No Resp.	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20
1	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	3	4
5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	3	4
6	3	2	3	3	5	5	5	3	3	2	3	5	5	3	2	3	3	5	5	5
7	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	4	1	4	4	5	4	4	5	4	3
8	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	1	3	3	4	3	3	4	3	4
9	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5
10	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
11	4	4	3	5	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5
12	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
13	4	5	4	3	5	4	4	2	4	4	3	1	4	4	5	4	3	5	4	4
14	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
15	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
16	4	3	5	5	3	4	5	1	5	5	5	3	4	4	3	5	5	3	4	5
17	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	3	4	3	3	3
18	5	5	5	5	4	5	4	1	5	4	5	1	5	5	5	5	5	4	5	4
19	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	2	2	3	4
20	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	1	4	4	4	3	3	4	4	4
21	5	4	5	5	4	5	2	1	2	4	5	1	5	5	4	5	5	4	5	2
22	2	1	1	3	1	2	3	3	3	1	3	1	2	2	1	1	3	1	2	3
23	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	1	4	4	1	5	3	5	4	5
24	2	5	3	3	5	2	3	1	3	5	3	1	2	2	5	3	3	5	2	3
25	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	1	4	4	1	5	5	5	4	5
26	3	4	3	4	4	3	5	3	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5
27	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
28	5	4	3	3	4	5	3	3	3	4	3	1	5	5	4	3	3	4	5	3
29	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5
30	3	5	3	3	5	3	3	3	3	5	3	1	3	3	1	3	3	5	3	3
r	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
r tabel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	invalid	valid	valid	valid	invalid	valid	valid	invalid	valid	valid	valid	valid	valid
Var X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1

ITEM 21	ITEM 22	ITEM 23	ITEM 24	ITEM 25	ITEM 26	ITEM 27	ITEM 28	ITEM 29	ITEM 30	ITEM 31	ITEM 32	ITEM 33	ITEM 34	ITEM 35	Total (Y)
4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	115
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	107
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	167
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	128
4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	5	3	142
3	3	2	3	5	5	5	5	5	3	3	2	5	5	3	130
4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	3	3	5	4	4	135
3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	3	122
5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	156
3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	102
5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	149
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	109
2	4	4	3	5	4	5	4	4	2	4	4	5	4	2	132
4	4	1	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	147
3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	113
5	5	1	5	3	4	3	4	5	5	5	5	3	4	5	143
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	115
5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	156
4	4	4	2	2	3	2	3	4	4	4	4	2	3	4	112
3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	124
1	2	4	5	4	5	4	5	2	1	2	4	4	5	1	127
3	3	1	3	1	2	1	2	3	3	3	1	1	2	3	71
5	5	1	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	1	143
4	3	5	3	5	2	5	2	3	4	3	5	5	2	4	116
4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	152
3	5	4	4	4	3	4	3	5	3	5	4	4	3	3	132
3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	3	144
3	3	4	3	4	5	4	5	3	3	3	4	4	5	3	129
5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	1	152
3	3	1	3	5	3	5	3	3	3	3	5	5	3	3	115

1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	Var Y (1)	410
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	sigma Var X (2)	35
valid	valid	invalid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	invalid	N (3)	30
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	N-1 (4)	29
															(3) / (4)	1
															(2) / (1)	0
															r11	1
															Kesimpulan	relabel

Lampiran 3a

ANGKET GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Nama : Responden No.1
 Mengajar Kelas :
 Nama Sekolah :

Petunjuk pengisian:

1. Angket ini hanya untuk kepentingan penelitian saja
2. Isilah angket ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya
3. Berilah tanda (x) pada kolom jawaban. 1 untuk Sangat Tidak Setuju, 2 untuk Tidak Setuju, 3 untuk Kurang Setuju, 4 Untuk Setuju, dan 5 Untuk Sangat Setuju.

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Kepala Sekolah menetapkan standar dan prosedur kerja secara rinci dan seragam				X	
2	Kepala Sekolah mengharuskan guru dapat menyelesaikan tugas sesuai target waktu yang ditetapkan		X			
3	Kepala Sekolah memberikan toleransi bagi guru yang mengabaikan tugas pokok disekolah			X		
4	Kepala sekolah mendorong guru agar berprestasi			X		
5	Kepala sekolah mempunyai asumsi bahwa guru sudah tau kewajiban masing-masing tanpa harus di arahkan		X			
6	Kepala sekolah mengharuskan guru dapat mencapai perolehan angka kredit secara maksimal		X			
7	Kepala sekolah mengharapkan guru dapat naik jabatan fungsional tepat waktu			X		
8	Kepala sekolah memberikan tugas berdasarkan kemampuan dan kewenangan guru		X			
9	Kepala sekolah mempunyai asumsi bahwa guru memiliki kemampuan yang sama			X		
10	Kepala sekolah mempercayakan tugas-tugas sekolah kepada kelompok kerja guru			X		
11	Kepala sekolah sangat percaya terhadap kelompok kerja guru			X		
12	Kepala sekolah menggunakan otoritas dalam menentukan keputusan			X		
13	Kepala sekolah melibatkan guru dalam merumuskan tujuan sekolah		X			
14	Kepala sekolah dapat membangun <i>team work</i> yang kompak dan dedikasi yang tinggi		X			

15	Kepala sekolah memberikan saran, masukan dan sugesti kepada seluruh personil			x		
16	Kepala sekolah mendelegasikan tugas kepada wakil guru yang ditunjuk				x	
17	Kepala sekolah yakin terhadap kemampuan yang dimiliki oleh guru		x			
18	Kepala sekolah selalu melibatkan seluruh personil setiap mengambil keputusan			x		
19	Kepala sekolah mengizinkan guru menempuh pendidikan lanjutan			x		
20	Kepala sekolah tidak memepersulit guru untuk memperoleh ijin belajar		x			
21	Kepala sekolah memeberikan kelonggaran waktu bagi guru yang sedang melanjutkan pendidikan		x			
22	Kepala sekolah menetapkan langkah-langkah untuk mengarahkan para guru untuk melaksanakan tugas secara profesional			x		
23	Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk mengambil inisiatif dalam pelaksanaan tugas		x			
24	Kepala sekolah berusaha memahami keinginan guru dalam melaksanakan tugas			x		
25	Kepala sekolah menyampaikan informasi tentang kendala atau masalah yang sedang dihadapi oleh sekolah			x		
26	Kepala sekolah mengambil keputusan secara tepat dengan saran dan pendapat guru			x		
27	Kepala sekolah bermusyawarah dengan elemen-elemen sekolah untuk mencari solusi tentang masalah yang dihadapi			x		
28	Kepala sekolah melaksanakan keputusan yang sudah disepakati dengan penuh tanggung jawab		x			
29	Kepala sekolah sekolah memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam setiap pengambilan keputusan		x			
30	Kepala sekolah tidak mempunyai keraguan untuk memberikan tugas kepada guru			x		
31	Kepala sekolah tidak ragu untuk menerapkan peraturan yang telah disepakati				x	
32	Kepala sekolah tidak pernah ragu dengan kemampuan yang dimiliki guru		x			
33	Kepala sekolah selalu melaksanakan tugas sesuai dengan aturan yang berlaku			x		
34	Kepala sekolah memahami tugas-tugas apa saja yang harus dikerjakan oleh kepala sekolah			x		
35	Kepala sekolah memahami tugas-tugas apa		x			

	saja yang harus dikerjakan para guru					
36	Kepala sekolah menciptakan keamanan dan ketertiban khususnya di lingkungan sekolah		x			
37	Kepala sekolah memenuhi segala kebutuhan yang dibutuhkan untuk kegiatan-kegiatan sekolah			x		
38	Kepala sekolah merumuskan kriteria-kriteria keberhasilan program sekolah		x			
39	Kepala sekolah mengawasi kegiatan guru secara rutin dan memberi masukan			x		
40	Kepala berusaha untuk mengetahui setiap urusan dan tugas yang dilaksanakan guru			x		



Lampiran 3b

ANGKET TRANSPARANSI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH

Nama : Responden no.1
 Mengajar Kelas :
 Nama Sekolah :

Petunjuk pengisian:

1. Angket ini hanya untuk kepentingan penelitian saja
2. Isilah angket ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya
3. Berilah tanda (x) pada kolom jawaban. 1 untuk Sangat Tidak Setuju, 2 untuk Tidak Setuju, 3 untuk Kurang Setuju, 4 Untuk Setuju, dan 5 Untuk Sangat Setuju.

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Sudah tersedianya informasi tentang tanggung jawab penggunaan biaya-biaya				X	
2	Sudah adanya akses informasi yang mudah yang disediakan oleh sekolah			X		
3	Informasi yang disajikan sudah sesuai dengan fakta dan analisis keputusan-keputusan kebijakan yang telah diambil		X	X		
4	Penyajian informasi yang berhubungan dengan cara-cara mencapai sasaran suatu program sudah akurat dan lengkap				X	
5	Informasi keputusan tentang program sekolah yang ada tersedia bagi warga yang membutuhkan	X				
6	Tersedianya informasi tentang tanggung jawab penggunaan biaya-biaya disekolah		X			
7	Sekolah sudah melakukan upaya publikasi kebijakan publik melalui media massa			X		
8	tanggapan positif dari masyarakat tentang batasan waktu pelayanan mengenai penanganan keluhan-keluhan yang ada					X
9	Mekanisme pengaduan yang sangat bagus jika terdapat pelanggaran biaya pendidikan				X	
10	Laporan pertanggungjawaban sekolah diinformasikan melalui media massa		X			
11	Masyarakat sangat antusias tentang penyampaian informasi terkait dengan laporan kegiatan publik			X		
12	Sekolah selalu memberikan laporan pengelolaan keuangan kepada pihak-pihak terkait (stakeholders)				X	

13	Pengambilan keputusan dalam penetapan dana dari masyarakat sebagai biaya operasional dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak terkait dan sesuai dengan hasil rapat				X	
14	Sekolah berhak melakukan pemungutan biaya lain disamping uang BOS				x	
16	Kebijakan semua program sekolah yang telah diambil sudah tepat sasaran		x			
17	Kebijakan yang dibuat sekolah sudah sesuai dengan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah				x	
18	Keputusan yang berkaitan dengan program sekolah yang ada sudah sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar			x		
19	Kejelasan dari sasaran kebijakan yang diambil sudah berdasarkan visi dan misi sekolah		x			
20	Pembuatan keputusan sudah sesuai dengan standar program sekolah			x		
21	Sekolah sudah menjalin kerjasama dengan media masa dan lembaga non-pemerintah dalam meningkatkan arus informasi kebijakan sekolah	x				
22	Sekolah selalu melibatkan masyarakat dan pihak-pihak terkait dalam membuat sebuah kebijakan		x	x		
23	Pengadaan barang dan jasa yang dilakukan sekolah sudah sesuai dengan keputusan dan mekanisme yang berlaku			x		
24	Sekolah sudah melakukan monitoring independen mengenai pengelolaan yang sudah berjalan					x
25	Sekolah sudah memiliki catatan tahunan berupa dokumen investasi sarana dan prasarana				x	
26	Sekolah memiliki modal kerja untuk membiayai seluruh kebutuhan pendidikan yang tercantum pada buku kas keuangan sekolah		x			
27	Sekolah membelanjakan biaya untuk pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang tercantum pada buku kas sekolah			x		
28	Biaya yang dibelanjakan oleh sekolah untuk menunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran sesuai dengan laporan keuangan				x	
29	Biaya pengadaan barang yang dibelanjakan sekolah sudah sesuai dengan alokasi dana yang dianggarkan				x	
30	Siswa tidak dikenakan biaya pendaftaran ulang pada awal tahun pelajaran sesuai dengan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah		x			

Lampiran 3c

ANGKET KINERJA GURU

Nama : Responden no.1
 Nama Sekolah :

Petunjuk pengisian:

1. Angket ini hanya untuk kepentingan penelitian saja
2. Isilah angket ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya
3. Berilah tanda (x) pada kolom jawaban, jika:
 - Jawaban 1 anda telah melaksanakan sampai dengan 0 %
 - Jawaban 2 anda telah melaksanakan sampai dengan 25 %
 - Jawaban 3 anda telah melaksanakan sampai dengan 50 %
 - Jawaban 4 anda telah melaksanakan sampai dengan 75 %
 - Jawaban 5 anda telah melaksanakan sampai dengan 100 %

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Guru mengkaji kurikulum yang sesuai dengan aturan yang berlaku			X		
2	Guru menyusun program semester			X		
3	Sebelum mengajar guru menyusun RPP			X		
4	Guru menggunakan metode mengajar sesuai dengan karakter siswa			X		
5	Guru menciptakan suasana yang menyenangkan dan bersahabat dikelas				X	
6	Guru menggunakan waktu mengajar secara efisien sesuai dengan RPP			X		
7	Evaluasi pembelajaran dilaksanakan secara teratur, berupa ulangan harian, ulangan tengah semester, maupun ujian akhir semester			X		
8	Guru menggunakan teknik evaluasi sesuai dengan kurikulum				X	
9	Memberikan peringkat siswa sesuai dengan nilai yang sudah didapatkan			X		
10	Guru memberikan tugas terstruktur kepada siswa secara berkelompok			X		
11	Guru memberikan laporan hasil evaluasi kepada orang tua			X		
12	Menganalisa daya serap siswa melalui program perbaikan pengayaan				X	
13	Menganalisis dan menginterpretasikan hasil evaluasi belajar siswa			X		
14	Alat penilaian evaluasi disusun sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ada diRPP			X		
15	Memanfaatkan masukan dari siswa dan merefleksinya			X		

	untuk meningkatkan pembelajaran					
16	Melakukan program pengayaan untuk siswa yang tuntas KKM			✗		
17	Melakukan program remedial untuk siswa yang belum tuntas KKM			✗		
18	Mengidentifikasi faktor penyebab kesulitan belajar siswa sebagai dasar program perbaikan dan pengayaan				✗	
19	Melaksanakan tugas yang diberikan kepala sekolah dengan penuh tanggung jawab			✗		
20	Menunjukkan sikap yang kooperatif terhadap kepala sekolah			✗		
21	Menerima dan melaksanakan kritik dan saran dari kepala sekolah				✗	
22	Bekerjasama dengan sesama guru untuk mengatasi kesulitan belajar siswa			✗		
23	Saling bertukar pendapat tentang kegiatan PBM			✗		
24	Membangun <i>team work</i> yang kompak dan solid untuk tercapainya kemajuan sekolah			✗		
25	Saling mengevaluasi tentang mekanisme pembelajaran yang sudah dilaksanakan				✗	
26	Mengetahui perbedaan anatar siswa			✗		
27	Membantu dalam mengatasi kesulitan belajar siswa				✗	
28	Bersikap objektif dalam menilai pekerjaan siswa			✗		
29	Mengadakan pertemuan dengan orang tua siswa untuk meningkatkan prestasi belajar siswa			✗		
30	Melakukan <i>sharing</i> dengan orang tua siswa tentang perkembangan anak dirumah, kesulitan yang di alami orang tua dalam mendidik siswa dirumah				✗	
31	Mengikuti kegiatan seminar bidang pendidikan			✗		
32	Mencoba metode pembelajaran yang baru dan menerapkan pada materi pembelajaran			✗		
33	Melaksanakan hasil keputusan rapat dengan penuh tanggung jawab				✓	
34	Melaksanakan peraturan dan tata tertib sekolah dengan penuh kesadaran			✗		
35	Melaksanakan Kritik dan saran yang diberikan oleh pengawas yang bermanfaat bagi perbaikan pembelajaran				✗	

Lampiran 4a

Data Responden untuk Angket Gaya Kepemimpinan

No Resp.	ITEM_1	ITEM_2	ITEM_3	ITEM_5	ITEM_6	ITEM_7	ITEM_8	ITEM_10	ITEM_13	ITEM_14	ITEM_17	ITEM_18	ITEM_20	ITEM_21
1	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2
2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	2	4	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3
4	5	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4
5	3	5	4	3	5	5	4	5	3	5	5	4	3	5
6	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
7	5	4	2	5	5	4	3	4	3	4	4	5	3	5
8	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
9	2	2	3	4	2	2	2	2	4	2	2	3	4	2
10	2	5	5	5	3	3	4	4	3	2	4	3	5	3
11	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3
12	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
13	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4
14	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4
15	4	3	5	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	3
16	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
17	2	3	3	2	3	3	5	3	2	3	3	3	2	3
18	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
19	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	4
20	3	4	3	5	4	3	4	4	5	4	4	3	5	4
21	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	2	3	2	4	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3
24	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
25	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
26	3	5	3	3	5	3	2	3	3	5	5	3	3	5
27	3	4	3	5	2	4	5	4	4	4	3	4	3	4
28	5	4	3	3	5	3	2	4	4	3	3	4	3	5
29	4	3	2	3	3	4	3	4	3	5	4	2	3	3
30	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3
31	3	4	3	4	3	3	2	3	3	5	2	5	4	4
32	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4
33	2	2	5	3	4	3	4	4	5	4	3	4	5	3
34	4	2	3	4	4	3	4	3	5	3	3	4	5	3
35	3	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
36	4	3	4	2	2	4	2	3	4	4	5	3	4	4
37	2	4	2	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	4
38	4	4	2	3	3	3	3	3	3	5	2	3	4	3
39	3	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5
40	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
41	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
42	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	1	3	4	3
43	3	4	3	3	3	5	3	2	2	3	4	4	3	4
44	3	5	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4
45	3	2	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	5	3
46	4	2	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3
47	4	3	3	4	4	2	5	2	2	4	2	4	3	3
48	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	5	2	4
49	3	5	4	4	4	2	4	4	3	3	2	4	2	4
50	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4
51	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
52	5	4	4	5	5	4	3	4	2	4	4	4	4	3
53	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4
54	4	2	4	3	3	3	4	4	2	3	4	2	4	4
55	2	2	3	4	2	2	2	2	3	4	2	3	4	3
56	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

ITEM 23	ITEM 24	ITEM 25	ITEM 26	ITEM 27	ITEM 28	ITEM 29	ITEM 30	ITEM 31	ITEM 32	ITEM 33	ITEM 34	ITEM 35	ITEM 36	ITEM 37	ITEM 38	ITEM 39	ITEM 40	Umrah Y
2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	70		
2	3	4	2	4	4	3	4	2	4	4	3	3	2	3	81			
4	4	3	2	4	4	3	3	2	4	3	2	4	3	3	88			
3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	115			
4	2	5	4	3	3	5	5	4	3	5	5	2	5	5	114			
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81			
4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	3	2	1	4	4	104			
4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	107			
2	3	2	3	2	4	2	2	3	4	2	2	3	2	2	72			
5	3	4	5	3	3	2	4	4	5	5	4	5	3	3	106			
3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	72			
2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	79			
3	4	3	4	2	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	72			
3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	98			
2	3	3	5	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	90			
4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	106			
5	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	81			
2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	75			
3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	4	97			
4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	110			
2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	77			
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	56			
4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	3	2	3	3	3	85			
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	104			
4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	115			
2	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	3	3	3	3	98			
3	3	3	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	106			
4	2	5	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	98			
4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	2	3	4	4	91			
3	4	3	4	3	3	3	5	1	4	5	4	4	3	3	98			
3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	2	2	93			
3	3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3	2	4	4	94			
2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	97			
2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	1	4	5	5	91			
3	2	3	2	3	3	3	2	4	2	4	4	4	3	3	91			
2	3	3	2	2	3	5	3	3	3	4	3	5	4	4	93			
4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	88			
4	3	5	3	2	4	4	3	2	2	2	4	2	3	3	88			
5	3	1	5	2	4	4	1	3	3	2	3	3	3	3	95			
4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	105			
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	104			
5	5	5	4	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	95			
4	5	3	4	2	3	3	3	4	1	5	3	3	4	4	93			
2	4	2	3	2	3	1	2	5	5	5	3	4	4	4	93			
3	5	2	3	3	5	5	5	1	2	3	4	3	5	5	94			
3	3	3	2	4	2	4	4	3	3	4	3	3	1	3	89			
4	4	3	4	2	2	4	3	3	4	3	2	4	3	3	90			
5	3	4	2	4	3	3	4	4	3	1	3	5	3	3	97			
3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	2	2	90			
3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	103			
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	106			
3	2	5	2	3	4	4	5	2	3	4	3	4	2	2	101			
4	3	3	3	5	3	1	3	4	4	3	4	2	4	4	90			
3	3	4	2	5	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	91			
3	2	2	3	2	4	2	2	3	4	2	2	2	2	2	73			
4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	107			

Lampiran 4c

Data Responden untuk Angket Kinerja Guru

No Resp	ITEM_1	ITEM_2	ITEM_3	ITEM_4	ITEM_5	ITEM_6	ITEM_7	ITEM_8	ITEM_9	ITEM_10	ITEM_11	ITEM_12	ITEM_13	ITEM_14	ITEM_15	ITEM_16	ITEM_17	ITEM_18	ITEM_19
1	3	4	3	1	4	3	3	4	3	2	4	2	3	1	3	3			
2	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	4	2	1	5	4	3			
3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3			
4	5	5	5	5	4	5	4	5	2	5	5	5	1	5	4	5			
5	4	5	5	5	5	4	5	4	1	5	4	4	2	5	5	4			
6	2	3	3	4	2	4	3	4	4	3	2	4	3	3	2	4			
7	5	4	5	5	4	5	2	2	4	5	5	5	5	5	4	5			
8	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	3	4	3	5			
9	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3			
10	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	2	4	2	4	4	4			
11	3	3	3	4	2	3	3	4	2	4	3	1	2	3	2	1			
12	3	3	2	3	2	4	3	2	4	1	2	3	4	4	3	3			
13	4	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3			
14	3	5	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3			
15	3	3	3	3	2	4	4	3	2	4	3	3	4	4	4	2			
16	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4			
17	4	3	3	3	1	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4			
18	4	3	2	4	4	2	1	3	4	3	3	2	5	4	2	3			
19	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	3	5			
20	4	4	5	5	4	1	5	5	1	5	4	2	5	5	3	4			
21	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3			
22	2	1	1	3	1	2	3	3	1	3	2	2	1	3	1	2			
23	4	5	3	3	3	4	4	1	3	3	2	4	3	2	4	2			
24	3	2	3	3	5	5	5	3	2	3	5	3	3	3	5	5			
25	4	5	5	5	5	4	3	5	1	5	1	4	5	5	5	2			
26	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3			
27	4	4	3	5	4	4	3	5	3	5	1	4	2	5	3	4			
28	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	5	3	4	5	2			
29	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	3	2	2	4	4			
30	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4			
31	1	2	4	4	4	3	4	4	3	2	1	2	4	4	4	3			
32	3	4	3	2	1	5	3	4	3	3	2	4	4	4	2	5			
33	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	5			
34	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3			
35	3	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	3			
36	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4			
37	3	4	4	2	2	3	4	4	4	2	3	3	4	2	2	3			
38	3	4	2	4	4	2	4	3	4	2	3	4	4	3	4	2			
39	4	3	4	3	5	4	2	3	3	2	4	4	4	4	5	5			
40	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3			
41	4	3	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4			
42	2	5	3	3	5	2	3	3	5	3	2	2	3	3	5	2			
43	4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3			
44	5	4	3	3	4	2	5	3	3	4	5	3	2	4	1	3			
45	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	4	5			
46	2	4	2	3	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2			
47	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	5	3			
48	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3			
49	3	4	4	3	3	4	2	4	2	4	4	2	2	3	5	2			
50	5	4	3	3	4	5	3	3	4	3	5	5	3	3	4	5			
51	4	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4			
52	3	4	3	4	4	3	5	5	4	4	3	3	3	4	4	3			
53	3	4	3	3	5	2	4	3	2	4	3	3	4	3	2	4			
54	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	4	4			
55	3	4	2	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	2	1			
56	Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka					4	2	5	3	3	2	3	5	3	2	4			

ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	Total
2	4	4	2	2	2	2	1	2	3	2	3	3	4	82
3	3	4	3	3	5	4	3	4	4	4	4	2	2	92
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	94
1	5	5	2	4	5	3	5	4	5	3	4	2	5	123
3	4	1	5	5	4	2	4	5	4	3	5	5	3	120
3	3	2	3	3	4	4	2	3	2	2	4	3	4	92
2	1	2	5	4	5	4	5	2	1	2	4	4	5	116
4	3	4	4	4	5	4	5	2	3	4	3	4	4	119
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	86
2	5	5	5	3	4	4	2	5	5	5	2	4	2	118
2	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	5	4	3	89
3	4	2	2	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	92
2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	3	3	90
3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	5	5	3	106
4	3	2	5	1	3	4	3	2	4	4	4	2	3	95
3	4	3	4	5	4	5	4	3	4	3	3	5	4	118
3	4	3	2	4	2	3	4	4	3	4	4	2	3	92
4	4	4	2	2	1	4	4	3	3	3	3	3	2	91
4	2	4	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	2	103
5	5	3	5	4	4	4	3	5	5	5	1	4	4	119
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92
3	3	3	3	1	2	1	2	3	3	3	1	1	2	62
3	2	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	94
5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	2	5	5	115
5	3	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	127
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	108
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	2	118
4	4	3	4	5	3	2	3	4	2	4	4	3	3	110
4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	3	3	96
4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	110
3	5	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	98
4	1	2	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	99
4	3	4	4	2	3	4	5	4	4	2	5	3	3	105
3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	97
3	3	4	3	2	4	4	3	5	5	4	4	2	2	97
3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	98
4	4	4	2	2	3	2	3	4	4	4	4	2	3	94
2	3	4	2	4	3	3	4	3	3	2	2	4	4	95
4	2	3	2	3	5	2	5	1	2	3	2	3	4	100
4	2	4	4	2	5	4	5	2	4	4	2	4	3	117
2	5	3	4	3	4	3	2	5	2	5	2	3	3	115
3	4	3	3	5	2	5	2	3	4	3	5	5	2	100
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	98
4	4	5	2	5	3	4	3	3	2	2	2	3	3	99
4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	2	3	4	4	99
4	4	2	3	4	4	2	4	2	2	3	4	2	4	95
3	2	3	2	2	4	4	3	3	3	4	4	4	2	95
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	106
4	4	4	2	3	3	1	2	5	4	4	3	3	2	95
3	3	3	3	4	5	4	5	3	3	3	4	4	5	114
4	2	4	3	5	4	5	4	4	2	4	4	5	4	118
5	3	5	4	4	3	4	3	5	3	5	4	4	3	114
3	2	3	3	4	4	1	3	4	5	2	2	4	4	96
3	4	3	2	4	2	3	4	4	3	5	3	2	3	97
4	4	3	2	2	3	3	5	4	3	4	2	3	4	91
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	119

REGRESSION

```

- /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
- /MISSING LISTWISE
- /STATISTICS COEFF OUTS CI BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
- /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Kinerja
/METHOD=ENTER Manajemen Gaya
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID)
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)
/SAVE PRED.

```

Regression

[DataSet1] D:\anlisis data UT\Data bu hellen\Analisis Gigih\data regresi ganda.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Guru	102,14	12,440	56
Manajemen Sekolah	78,02	13,595	56
Gaya Kepemimpinan	92,80	12,525	56

Correlations

		Kinerja Guru	Manajemen Sekolah	Gaya Kepemimpinan
Pearson Correlation	Kinerja Guru	1,000	,945	,955
	Manajemen Sekolah	,945	1,000	,936
	Gaya Kepemimpinan	,955	,936	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Guru		,000	,000
	Manajemen Sekolah	,000		,000
	Gaya Kepemimpinan	,000	,000	
N	Kinerja Guru	56	56	56
	Manajemen Sekolah	56	56	56
	Gaya Kepemimpinan	56	56	56

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan, Manajemen Sekolah ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	,966 ^a	,933	,930	3,283	,933	368,399	2	53

Model Summary^b

Model	Change Statistics	Durbin-Watson
	Sig. F Change	
1	,000	1,900

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Manajemen Sekolah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7939,730	2	3969,865	368,399	,000 ^a
	Residual	571,127	53	10,776		
	Total	8510,857	55			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Manajemen Sekolah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	20,337	3,635
	Manajemen Sekolah	,380	,093
	Gaya Kepemimpinan	,562	,100

Coefficients^a

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations	
		Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Part
1	(Constant)		5,595	,000	13,046	27,627		
	Manajemen Sekolah	,416	4,112	,000	,195	,566	,945	
	Gaya Kepemimpinan	,566	5,594	,000	,360	,763	,955	

Coefficients^a

Model		Correlations		Collinearity Statistics					
		Partial	Part	Tolerance	VIF	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)								
	Manajemen Sekolah	,492	,146	,124	8,072				
	Gaya Kepemimpinan	,609	,199	,124	8,072				

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficient Correlations^a

Model			Gaya Kepemimpinan	Manajemen Sekolah
1	Correlations	Gaya Kepemimpinan	1,000	-,936
		Manajemen Sekolah	-,936	1,000
	Covariances	Gaya Kepemimpinan	,010	-,009
		Manajemen Sekolah	-,009	,009

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Manajemen Sekolah	Gaya Kepemimpinan
1	1	2,983	1,000	,00	,00	,00
	2	,016	13,785	,58	,07	,01
	3	,001	47,067	,41	,93	,99

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Residuals Statistics^a

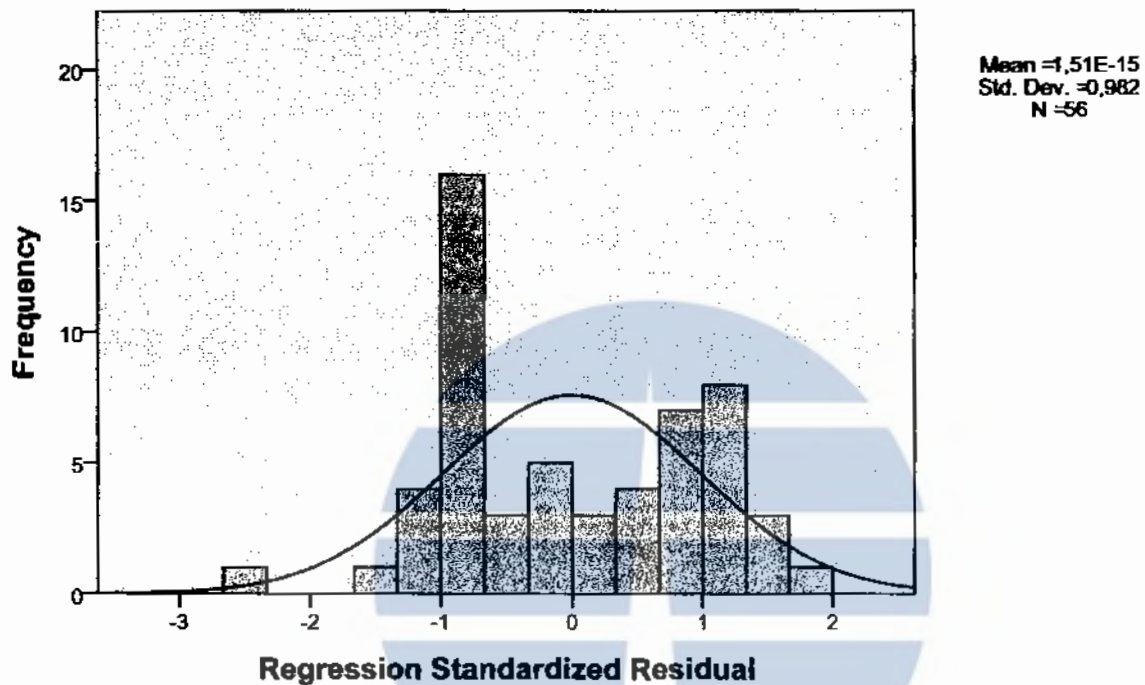
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	70,43	126,78	102,14	12,015	56
Std. Predicted Value	-2,639	2,050	,000	1,000	56
Standard Error of Predicted Value	,463	1,576	,717	,254	56
Adjusted Predicted Value	72,96	126,91	102,17	12,013	56
Residual	-8,432	5,694	,000	3,222	56
Std. Residual	-2,569	1,734	,000	,982	56
Stud. Residual	-2,928	1,812	-,004	1,025	56
Deleted Residual	-10,957	6,216	-,031	3,525	56
Stud. Deleted Residual	-3,168	1,853	-,006	1,042	56
Mahal. Distance	,110	11,695	1,964	2,379	56
Cook's Distance	,000	,856	,034	,115	56
Centered Leverage Value	,002	,213	,036	,043	56

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

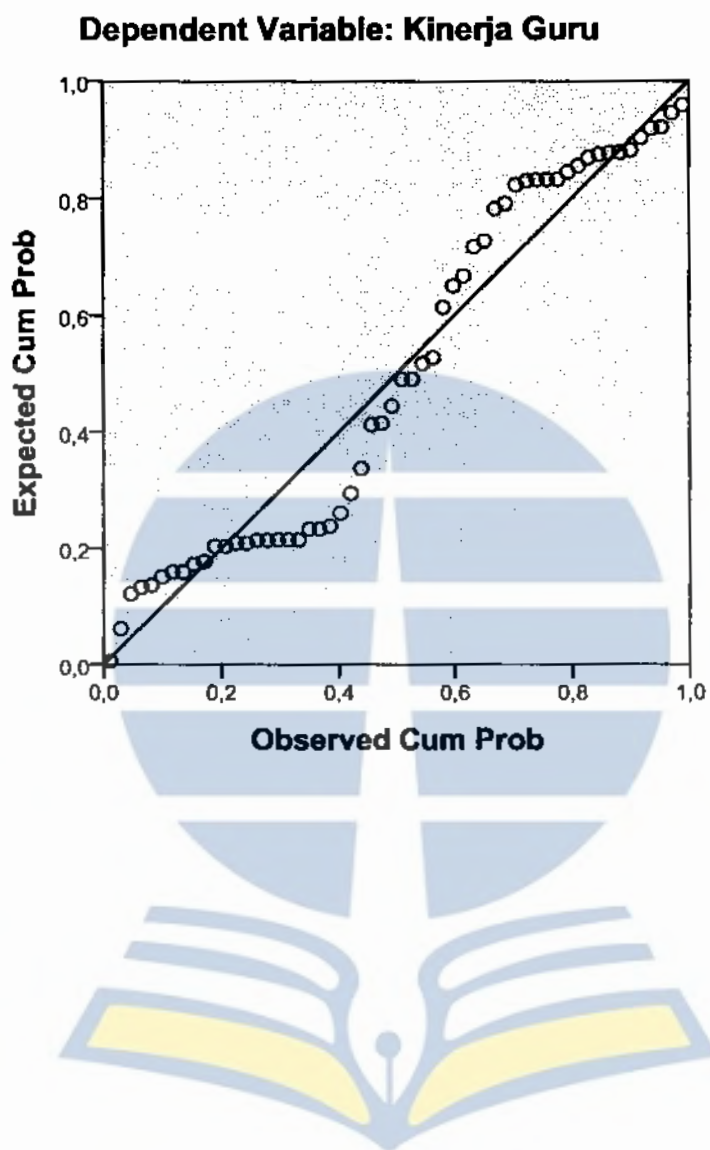
Charts

Histogram

Dependent Variable: Kinerja Guru

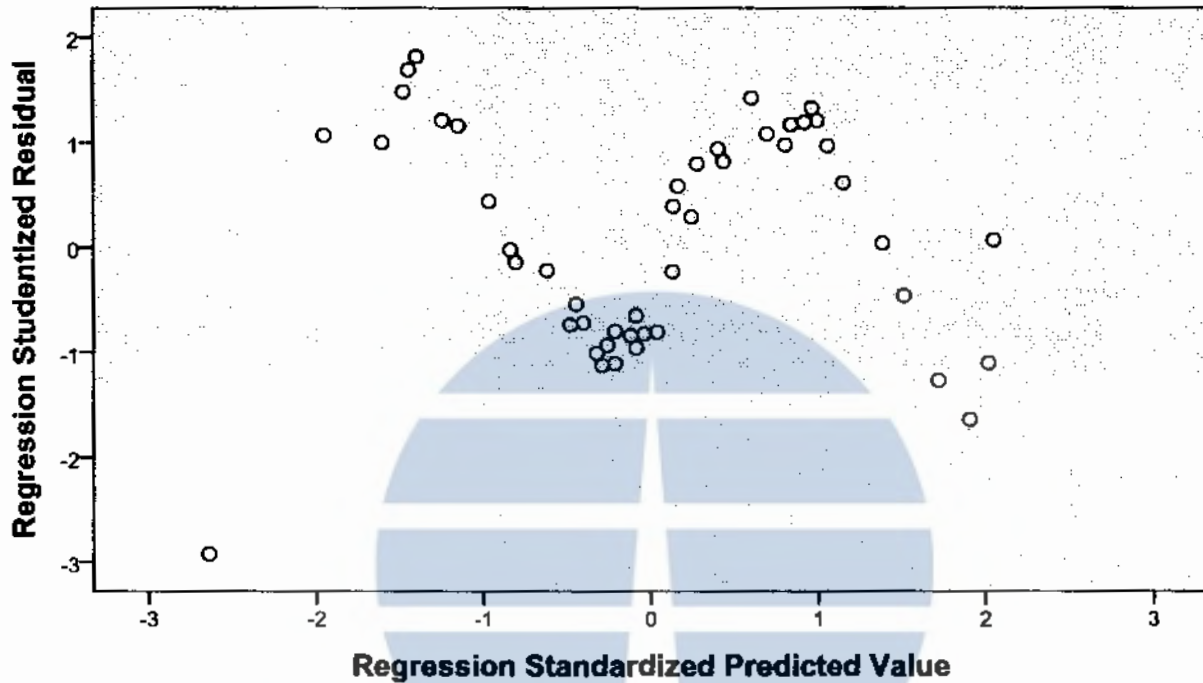


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Guru



```

** NPAR TESTS
   /K-S(NORMAL)=PRE_1
-- /MISSING ANALYSIS.

```

NPar Tests

[DataSet1] D:\anlisis data UT\Data bu hellen\Analisis Gigih\data regresi ganda.sav

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardize d Predicted Value
N		56
Normal Parameters ^a	Mean	102,1428571
	Std. Deviation	12,01493745
Most Extreme Differences	Absolute	,084
	Positive	,078
	Negative	-,084
Kolmogorov-Smirnov Z		,629
Asymp. Sig. (2-tailed)		,824

a. Test distribution is Normal.

MEANS TABLES=Kinerja BY Gaya Manajemen

- /CELLS MEAN COUNT STDDEV
- /STATISTICS LINEARITY.

Means

[DataSet1] D:\anlisis data UT\Data bu hellen\Analisis Gigih\data regresi ganda.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja Guru * Gaya Kepemimpinan	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
Kinerja Guru * Manajemen Sekolah	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%

Kinerja Guru * Gaya Kepemimpinan

Report

Kinerja Guru

Gaya Kepemimpinan	Mean	N	Std. Deviation
56	62,00	1	
70	82,00	1	
72	88,33	3	2,082
73	91,00	1	
75	91,00	1	
77	92,00	1	
79	92,00	1	
81	92,00	3	,000
85	94,00	1	
88	94,33	3	,577
89	95,00	1	
90	95,25	4	,500
91	96,75	4	,500
93	98,25	4	,500
94	99,00	2	,000
95	100,00	2	,000
97	104,67	3	1,528
98	108,50	4	1,915
101	114,00	1	
103	114,00	1	
104	115,33	3	,577
105	117,00	1	
106	118,00	4	,000
107	119,00	2	,000
110	119,00	1	
114	120,00	1	
115	125,00	2	2,828
Total	102,14	56	12,440

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square
Kinerja Guru * Gaya Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	8474,940	26	325,959
		Linearity	7757,487	1	7757,487
		Deviation from Linearity	717,453	25	28,698
	Within Groups		35,917	29	1,239
Total			8510,857	55	

ANOVA Table

			F	Sig.
Kinerja Guru * Gaya Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	263,188	,000
		Linearity	6263,58	,000
		Deviation from Linearity	23,172	,000

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Guru * Gaya Kepemimpinan	,955	,911	,998	,996

Kinerja Guru * Manajemen Sekolah



Report

Kinerja Guru

Manajemen Sekolah	Mean	N	Std. Deviation
49	62,00	1	.
50	82,00	1	.
58	86,00	1	.
62	89,00	1	.
63	90,50	2	,707
65	91,50	2	,707
68	92,00	1	.
69	92,00	2	,000
70	93,50	4	1,000
71	95,00	2	,000
72	95,00	2	,000
73	95,00	1	.
74	97,00	7	,816
75	98,75	4	,500
76	102,00	4	2,449
77	106,00	1	.
78	106,00	1	.
79	108,00	1	.
83	110,00	1	.
84	110,00	1	.
85	114,00	2	,000
87	115,00	2	,000
88	116,00	1	.
89	117,50	2	,707
90	118,00	1	.
92	118,00	1	.
95	118,00	1	.
101	119,00	1	.
105	119,00	1	.
107	119,50	2	,707
109	123,00	1	.
110	127,00	1	.
Total	102,14	56	12,440

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square
Kinerja Guru * Manajemen Sekolah	Between Groups	(Combined)	8483,107	31	273,649
		Linearity	7602,489	1	7602,489
		Deviation from Linearity	880,618	30	29,354
	Within Groups	27,750	24	1,156	
Total			8510,857	55	

ANOVA Table

		F	Sig.
Kinerja Guru * Manajemen Sekolah	Between Groups (Combined)	236,669	,000
	Linearity	6575,12	,000
	Deviation from Linearity	25,387	,000

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Guru * Manajemen Sekolah	,945	,893	,998	,997



```

UNIANOVA Kinerja BY Manajemen Gaya
  /METHOD=SSTYPE(3)
  /INTERCEPT=INCLUDE
  /PRINT=HOMOGENEITY
  /CRITERIA=ALPHA(.05)
  /DESIGN=Manajemen Gaya Manajemen*Gaya.

```

Univariate Analysis of Variance

[DataSet1] D:\anlisis data UT\Data bu hellen\Analisis Gigih\data regresi ganda.sav

Between-Subjects Factors

	N
Manajemen Sekolah 49	1
50	1
58	1
62	1
63	2
65	2
68	1
69	2
70	4
71	2
72	2
73	1
74	7
75	4
76	4
77	1
78	1
79	1
83	1
84	1
85	2
87	2
88	1
89	2
90	1
92	1
95	1
101	1
105	1
107	2
109	1
110	1

Between-Subjects Factors

		N
Gaya Kepemimpinan	56	1
	70	1
	72	3
	73	1
	75	1
	77	1
	79	1
	81	3
	85	1
	88	3
	89	1
	90	4
	91	4
	93	4
	94	2
	95	2
	97	3
	98	4
	101	1
	103	1
	104	3
	105	1
	106	4
107	2	
110	1	
114	1	
115	2	

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Kinerja Guru

F	df1	df2	Sig.
,020	43	12	,186

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Manajemen + Gaya + Manajemen * Gaya