

**ANALISIS HUBUNGAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA GURU  
PADA SMK ARRAHMAN DEPOK**

**TESIS**

**Oleh**

**WIDODO**

**NIM : 332041120109**



**SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN IMMI  
JAKARTA  
2006**

**ANALISIS HUBUNGAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA GURU  
PADA SMK ARRAHMAN DEPOK**

**Oleh**

**WIDODO**  
**NIM : 332041120109**

**TESIS**

**Disusun Sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar  
Magister Manajemen  
Pada**



**SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN IMMI  
JAKARTA  
2006**

**PROGRAM PASCASARJANA  
SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN IMMI**

**T E S I S**

**Judul : Analisis Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru.  
Pada SMK ARRAHMAN Depok**

Disusun oleh mahasiswa

**N a m a : WIDODO**

**N I M : 332041120109**

**Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia**

telah diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Manajemen IMMI.

Menyetujui,  
Komisi Pembimbing Tesis



**Dr. Suyanto, S.E., M.M.**  
**Pembimbing ( I )**



**Dr. Ir. Purwanto, M.S**  
**Pembimbing ( II )**

Jakarta, September 2006

**PROGRAM PASCASARJANA  
SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN IMMI**

**T E S I S**

Judul : Analisis Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru.  
Pada SMK ARRAHMAN Depok

Disusun oleh mahasiswa

N a m a : **WIDODO**

N I M : 332041120109

Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia  
telah diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister  
Manajemen pada Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Manajemen IMMI.

Jakarta, September 2006

Menyetujui  
Komisi Penguji Tesis

Mengesahkan,  
Ketua  
Sekolah Tinggi Manajemen IMMI



Dra. Yenny Budiasih, MBA



Dr. Ir. Purwanto, MS  
Ketua



Dr. Suyanto, S.E., M.M  
Anggota



Maswanto, S.E., M.M  
Anggota

## ABSTRACTION

**WIDODO**, Analysis of Correlation of Leadership and Motivation to Teachers' Work-style, Case Study at State Economic Senior High School Arrahman Depok.

Variable Leadership ( $X_1$ ) is judgment of employees against the superior as the chairman. From the variable, there are some aspect, leader-fulfilled area, authority delegates, job division, sensitiveness to the environment, ability to contact outward and inward, decision- making process and public relation.

Variable Motivation ( $X_2$ ) is a positive spirit encouragement given by other parties making someone enthusiastically start doing and complete an action with an expectation of obtaining bonuses, incentives or other gains.

Dependent variable used in this research is variable Teachers' Work-style ( $Y$ ) is a circumstance difficult to gave exact definition, since the standard is not clearly-defined or still abstract and the party feeling it is very individual, personal and unique.

To see the three aspects above, the writer does a research at State Economic Senior High School Arrahman Depok, with a direct visit and inquiries. Based on the research analysis, the writer can draw some conclusions, as follows.

- 1.a. There is positive and significant correlation between Leadership (Variable  $X_1$ ) with Teachers' Work-style (Variable  $Y$ ). based on the value of Correlation 0,447 and of value Signification 0.007. Therefore positive hypothesis ( $H_1$ ) is accepted and negative hypothesis ( $H_0$ ) is refused
- 1.b. Found is positive and significant correlation between Motivation (Variable  $X_2$ ) with Teachers' Work-style (Variable  $Y$ ). based on the value of Correlation 0,646 and of value Signification 0.000. Therefore positive hypothesis ( $H_1$ ) is accepted and negative hypothesis ( $H_0$ ) is refused
2. The writer finds positive and significant Correlation ( $R$ ) between Leadership (Variable  $X_1$ ) and Motivation (Variable  $X_2$ ) altogether to Teachers' Work-style (Variable  $Y$ ). with Correlation ( $R$ ) 0,648. Therefore positive hypothesis ( $H_1$ ) is accepted and negative hypothesis ( $H_0$ ) is refused

## **UNGKAPAN DEDIKASI**

**Kupersembahkan Pada  
Seluruh orang tuaku terhormat  
Dan Ungkapan Kebahagiaanku  
Untuk Istri Tersayang Dan  
Anak-anakku Tercinta**

## **UNGKAPAN BIJAK**

**Beribadah Dengan Baik**  
**Menghormati Orang Tua**  
**Sayang Kepada Keluarga**  
**Berbakti Kepada Sesama Manusia**  
**Mengajarkan Ilmu Yang Bermanfaat**

## RIWAYAT HIDUP

Widodo dilahirkan di Gunungkidul pada tanggal 7 April 1971 dari Ayah seorang buruh tani bernama Yoso Wiyono dan Ibu Wasiyem, anak ketiga dari empat orang bersaudara.

Sekolah Dasar dari tahun 1980 sampai tahun 1986 di Sekolah Dasar Negeri Gedangan Dua ( SDN Gedangan II ) di Jambon Hargomulyo Nglipar Gunungkidul Yogyakarta, kemudian pada tahun 1986 sampai tahun 1988 bekerja sebagai pedagang di Ramayana Kebayoran Lama Jakarta Selatan, Sekolah Menengah Pertama dari tahun 1988 sampai tahun 1991 di Sekolah Menengah Pertama Negeri Bimomartani ( SMPN Bimomartani ) di Macanan Bimomartani Ngemplak Sleman Yogyakarta, kemudian Sekolah Menengah Ekonomi Atas tahun 1991 sampai tahun 1994 di Sekolah Menengah Ekonomi Atas Negeri 1 Yogyakarta ( SMEAN 1 Yogyakarta ) Magrwoharjo Depok Sleman Yogyakarta.

Pada tahun 1995 diterima bekerja di PT Gemacipta Saranagemilang Depok sebagai Staff Akuntansi Keuangan sampai tahun 2002, pada tahun 1997 menikah dengan seorang wanita bernama Mursanili dari Depok, dia anak dari Bapak H. Mamad Bin HK dan Hj. Nisyah Binti Nian, atas pernikahan tersebut dikaruniai tiga anak yaitu satu wanita bernama Eliza Nur Widiyasanil dan yang kedua kembar laki-laki bernama Xuanzie Nur Fahrezy dan Xuanzie Alfareza.

Pada tahun 1997 terjun kedalam organisasi dan menjabat sebagai wakil bendahara PERTI Kota Madya Depok, tahun 1997 bergabung dengan salah satu partai politik yaitu PDI Perjuangan Kota Depok, tahun 2000 menjadi Ketua II Bidang Ketertiban dan keamanan Lingkungan RT 01/01 Tirtajaya Sukmajaya Kota Depok.

Tahun 2000 sampai tahun 2005 menyelesaikan Pendidikan di perguruan tinggi yaitu Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan ( STKIP Purnama) Jakarta, tahun 2002 sampai sekarang menjadi staf pengajar pada Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA Khairu Insan Ramadhan) Kota Kembang Depok Raya Depok.

Tahun 2002 sampai sekarang bekerja di Sekolah Tinggi Manajemen (STIMA IMMI) Jakarta sebagai Staff Marketing, pada tahun 2002 sampai sekarang bekerja sebagai Bendahara Majelis Taklim Khairu Insan Ramadhan di Depok, tahun 2005 melanjutkan Pendidikan Strata Dua atau Program Pascasarjana Magister Manajemen ( S-2 ) di Sekolah Tinggi Manajemen ( STIMA IMMI ) Jakarta.

Tahun 2005 sampai sekarang mengajar di Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP Arrahmaniyah Depok) Mata Kuliah Sosiologi Politik dan Geo Politik.



## KATA PENGANTAR

Segala Puji bagi Allah SWT.

Syukur Alhamdulillah, berkat rahmat, hidayah dan inayah dari Allah SWT Penulis dapat menyelesaikan penelitian dalam bentuk Tesis ini sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.

Tesis ini berjudul “Analisis Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru” pada SMK ARRAHMAN Depok, Jawa Barat, Tesis tersebut disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Program Pascasarjana Magister Manajemen pada Sekolah Tinggi Manajemen IMMI Jakarta.

Karya Tulis dalam bentuk Tesis yang sederhana ini berupaya untuk Meneliti tingkat Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Terhadap Terhadap Guru yang merupakan studi kasus.

Dalam proses penyusunan Tesis ini penulis banyak menerima bantuan baik materiil maupun moril dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Yenny Budiasih, MBA, selaku Ketua Sekolah Tinggi Manajemen IMMI Jakarta, yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk mengikuti pendidikan pada perguruan IMMI.
2. Bapak Dr. Suyanto, S.E. S.Ag., M.M, selaku Pembimbing I dalam penyusunan Tesis.
3. Bapak Dr. Ir. Purwanto, MS, ,selaku Pembimbing II dalam proses penyusunan Tesis.
4. Bapak Drs. H. Ali Maskyur, MM, selaku Kepala Sekolah SMK ARRAHMAN Depok, Jawa Barat, yang telah memberikan izin kepada Penulis untuk memberi izin tempat penelitian.

5. Bapak Endang Iskandar, S.Pd, Selaku Wakil Kepala sekolah Bidang Kesiswaan yang telah meluangkan waktu memberikan informasi dalam penulisan tesis ini.
6. Bapak Akhmad Fahri, S.Sos selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Binmas yang telah memberikan informasi dalam penulisan tesis ini.
7. Bapak dan Ibu Staff Pengajar pada STIMA IMMI Jakarta yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat bagi penulis.
8. Bapak Yoso Wiyono dan Ibu Wasiyem serta Bapak Y. Subardi Bakrun, SH. Selaku orang tua penulis yang selalu memberikan nasehat dari kecil hingga saat ini sehingga bisa memenuhi keinginan beliau yaitu menjadi seorang Sarjana.
9. Keluarga besar Bapak Dr. Suyanto, SE. S.Ag., MM. yang telah membantu dengan moril dan materiil sehingga tesis ini dapat terselesaikan sesuai dengan rencana.
10. Istriku Mursanah yang tercinta serta anakku Eliza Nur Widiyasanah, Xuanzie Nur Fahrezy dan Xuanzie Al Fareza tersayang yang telah memberikan dorongan dan motivasi atas tersusunnya tesis ini
11. Kepada rekan sekerja maupun rekan sesama peserta program Pascasarjana Sekolah Tinggi Manajemen IMMI Jakarta.

Walaupun Tesis ini relatif sederhana dan banyak kekurangan, namun Penulis berharap semoga Tesis ini masih dapat memberi manfaat khususnya kepada Penulis dan para pembaca pada umumnya. Amien...

Jakarta, September 2006

Penulis,

**W I D O D O**

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PENGUJI .....	ii
ABSTRAKSI.....	iii
UNGKAPAN DEDIKASI .....	iv
UNGKAPAN BIJAK .....	v
RIWAYAT HIDUP.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Batasan Masalah.....	7
D. Perumusan Masalah.....	8
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II LANDASAN TEORI .....	10
A. Tinjauan Pustaka .....	10
1. Pengertian sumberdaya Manusia.....	10
2. Kepemimpinan / Manajer Kepala Sekolah.....	11
3. Motivasi Kepemimpinan .....	28
4. Kinerja Guru.....	40
B. Hasil Penelitian Yang Relevan.....	46
C. Kerangka Berfikir.....	47
D. Pengajuan Hipotesis .....	48
BAB III. METODE PENELITIAN .....	50
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	50

1. Tempat Penelitian.....	50
2. Waktu Penelitian .....	51
A. Jenis Penelitian .....	52
B. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	53
C. Instrumen Atau Alat Pengumpulan Data.....	54
1. Teknik Kuisisioner (Angket).....	54
2. Teknik Wawancara (Interview).....	54
3. Studi Dokumentasi .....	55
E. Teknik Analisa Data.....	55
1. Analisa Statistik Deskriptif .....	55
2. Analisa Statistik Inferensial.....	56
F. Deskripsi Operasional Variabel .....	58
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM SMK ARRIDHOK DEPOK .....</b>	<b>62</b>
A. Sejarah Singkat .....	62
B. Strutur Organisasi .....	63
C. Tugas dan Fungsi.....	65
<b>BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>87</b>
A. Deskripsi Hasil Penelitian .....	87
1. Data Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	87
2. Data Tentang Motivasi .....	91
3. Data Tentang Kinerja Guru .....	94
B. Analisis Hasil Penelitian.....	98
C. Interpretasi Data.....	101
<b>BAB VI KESIMPULAN.....</b>	<b>105</b>
A. Kesimpulan.....	105
B. Saran – Saran.....	105

DAFTAR KEPUSTAKAAN

LAMPIRAN – LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Hasil Penelitian Terdahulu.....	46
2. Jadwal Rencana Kegiatan Penelitian .....	51
3. Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi .....	57
4. Definisi Operasional Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	58
5. Definisi Operasional Variabel Motivasi.....	59
6. Definisi Operasional Variabel Kinerja Guru.....	60
7. Hasil Penelitian Berdasarkan Pendidikan.....	87
8. Skor Jawaban Angket Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	88
9. Persentase Jawaban Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	89
10. Skor Jawaban Angket Variabel Motivasi.....	91
11. Persentase Jawaban Variabel Motivasi .....	93
12. Skor Jawaban Angket Variabel Kinerja Guru.....	95
13. Persentase Jawaban Variabel Kinerja Guru .....	96
14. Hasil Korelasi $X_1$ terhadap Y dan $X_2$ terhadap Y.....	99
15. Harga Kritik Dari Spearman .....	100
16. Hasil Regresi Model Summary .....	101

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Skema Kerangka Pikir.....	48
2. Hubungan Korelasi Antar Variabel.....	55
3. Struktur Organisasi.....	63
4. Kerangka Analisis Data.....	72

## **DAFTAR LAMPIRAN**

### **Lampiran**

- 1. Angket Penelitian**
- 2. Struktur Organisasi Obyek Penelitian**
- 3. SPSS For Windows**
- 4. Surat Keputusan (SK) penunjukan dosen pembimbing**
- 5. Surat Keterangan dari obyek penelitian**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Karena peranan pemimpin dalam organisasi sangat penting maka menjadi kewajiban utama bagi setiap pemimpin untuk selalu terus menerus berusaha, mengamati dan memahami tingkah laku bawahan, mencari dan menentukan terjadinya tingkah laku bawahan, memperhitungkan, mengawasi dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan agar dapat menjalankan tugas sesuai dengan fungsinya, terutama yang berkaitan dengan dunia pendidikan yaitu tugas dan tanggung jawab guru sebagai pendidik dan pengajar. Sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai sesuai dengan rencana.

Apabila setiap kehidupan suatu organisasi diadakan pengamatan secara cermat akan nampak lebih jelas peranan manajemen administrasi (administrative management) melalui tindakan-tindakan perencanaan pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, kontrol dan evaluasi serta komunikasi yang dikembangkan oleh Kepala Sekolah sebagai administrator, untuk mewujudkan kerja yang efektif dan terarah dengan suatu tujuan tertentu.

Menurut Hadari Nawawi (1985:h.82) menyebutkan bahwa "Untuk meningkatkan efisiensi kerja di lingkungan sekolah sebagai organisasi kerja, komunikasi dan hubungan kerja harus menghindari keterikatan pada organisasi



kepangkatan dan tingkat unit kerja, hubungan kerja antara personal yang dapat menunjang terciptanya kerja sama harus dikembangkan.”

Didalam kehidupan suatu organisasi pendidikan apabila dicermati serta diamati akan terjadi proses interaksi kerja sama antara pemimpin dengan bawahan yang diperhatikan, diarahkan, dibina, dan dikembangkan, tetapi kemungkinan juga dipaksakan, agar perilaku tersebut sesuai dengan harapan pemimpin di dalam suatu lembaga.

Pada era kontemporer, organisasi dilandasi ketergantungan (Dependency) dan keperkiraan (Proximity) sebagai akibat kemajuan teknologi dan perkembangan penduduk, sehingga pengertian organisasi berkembang mengikuti interaksi antara sistem formal dengan komponen-komponen manusia. Maka organisasi pendidikan merupakan wadah yang berfungsi menyelenggarakan proses pendidikan.

Dalam rangka melaksanakan, mengelola, mengurus dan mengatur diperlukan manajemen yaitu proses memimpin, membimbing, menyiapkan fasilitas kepada bawahan supaya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Seorang pemimpin hendaknya dapat memotivasi, Sumijo (1987:h.174) mengatakan bahwa : “Merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada seseorang”.

Motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik dan faktor diluar diri seseorang

disebut faktor ekstrinsik. Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau masa depan. Sedangkan faktor di luar diri dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber, bisa karena pengaruh pemimpin, kolega atau faktor-faktor lain yang sangat kompleks.

Seorang pemimpin sebaiknya memiliki kemampuan yakni :

“Motivasi adalah tindakan atau perbuatan dan kelompok yang menyebabkan, baik orang seorang maupun kelompok yang bergerak kearah tujuan tertentu. Motivasi tampak dalam proses dimana seseorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau mengawasi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain” (Hadari Nawawi, 1978:h.43).

Aturan perundang-undangan lain yang mengatur hal ini adalah UU No. 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok Kepegawaian yang mengatur segala sesuatu yang berkenaan dengan pembinaan guru negeri. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sastro Djatmiko (2001:h.37) bahwa :

“Pembinaan itu adalah usaha untuk mewujudkan Guru Negeri yang mempunyai sifat seperti yang telah sering disebut setia, patuh dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintahan, bermental baik, berwibawa, kuat, berdaya guna berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawab sebagai unsur aparatur Negara, abdi Negara, dan abdi masyarakat. Pembinaan berdasarkan sistem karier dan sistem kerja”.

Bertitik tolak dari sistem Undang-Undang Pokok Keguruan di atas, berarti karier seseorang sesuai dengan kepangkatan atau golongan akan berkelanjutan oleh prestasi kerja yang tercermin dalam kinerjanya yang dinilai positif oleh pemimpinnya. Penilaian itu merupakan tanggung jawab atasan langsung sebagai pimpinan masing-masing. Demikian pula sebaliknya, setiap pimpinan di lingkungan setiap unit kerja selalu memerlukan sejumlah guru sebagai

pembantunya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan pada masing-masing unit. Sebagaimana yang dituangkan di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang bertujuan Pendidikan Nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 dan selanjutnya pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa bertujuan 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.

Di dalam Undang – Undang Sistem Pendidikan Nasional tersebut di atas maka seorang pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan adalah seorang guru yang diberi tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah yang merupakan pemimpin untuk menjalankan manajemen sekolah.

Namun dewasa ini sering ditemukan bahwa Kepala Sekolah tidak mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya, yang tercermin dari tidak bisa terlaksananya dengan baik kegiatan belajar mengajar, serta tata tertib sekolah, dan tidak berjalannya rencana induk pengembangan sekolah, oleh karena dalam menjalankan misi tugasnya sebagai fasilitator, konservator, transmittor, dan organisator kurang menghayati dan memahami dari tugas dan tanggung jawabnya, padahal peran seorang pemimpin (to direct) sangatlah penting dan strategis.

Kemungkinan terjadinya hal yang dikemukakan di atas bisa saja terjadi pada lembaga – lembaga Pendidikan yang disebabkan sistem penetapan Kepala Sekolah yang kurang baik, pada dewasa ini sering terjadi penggunaan system yang dilakukan dalam penetapan Kepala Sekolah dengan sistem dropping atau penunjukkan, hal ini sering terjadi ketidak serasian atau kecemburuan dalam hal penetapan seorang Kepala Sekolah walaupun telah ada persyaratan–persyaratan yang harus ditempuh untuk menjadi seorang Kepala Sekolah seperti diadakannya pendidikan dan latihan calon Kepala Sekolah.

Dengan tidak mengesampingkan aspirasi dan harapan para pegawai dan guru yang akan dipimpinya. Karena sering terjadi pimpinan sekolah beralasan dari sekolah atau lembaga lain yang tidak dikenal sebelumnya oleh para pegawai atau guru yang memiliki basic, kompetensi, serta kualitas kepemimpinan maupun sikap individunya.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, Penulis menganggap penting perlunya dikaji masalah Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Terhadap Kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK ARRAHMAN) Depok Jawa Barat, untuk mengamati permasalahan yang timbul serta mencari solusi yang terbaik.

Kepala Sekolah selaku pemimpin yang memegang kendali organisasi, sangat penting dan strategis dalam kontek pendidikan dan tidak kalah pentingnya sebagai motivator, dan suritauladan. Bila kedua hal tersebut tidak berjalan dengan baik maka akan terjadi kemerosotan dan menurunnya misi yang diemban tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat.

Maka penulis ingin dan berminat untuk mengadakan penelitian yang berhubungan dengan hal-hal yang berkaitan di atas, guna kepentingan penelitian tersebut penulis mengetengahkan judul penelitian “Analisis Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK ARRAHMAN) Depok Jawa Barat.”

## **B. IDENTIFIKASI MASALAH**

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi sangat penting untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian guru, yang sangat penting adalah kinerja guru, dan pada tahapan akhir akan dapat menumbuhkan gairah dan semangat kerja, bagi guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya.

Demikian pula halnya dalam pengelolaan sekolah yang dikatakan bermutu, memerlukan Sumber Daya Manusia, yakni guru yang memiliki kompetensi dan motivasi yang tinggi, serta bertanggung jawab pada masing-masing tugasnya.

Dalam hal ini Sumber Daya Manusia yang berkualitas sehingga tujuan lembaga dapat tercapai, sesuai yang diharapkan masyarakat, yang berkeinginan SMK ARRAHMAN Depok Jawa Barat dapat memiliki predikat terbaik dan lembaga yang unggul. Dari hal-hal tersebut di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kurangnya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam hal memanage semua kegiatan sekolah.
2. Kepala Sekolah belum memahami sepenuhnya misi yang diemban.

3. Belum sepenuhnya terjalin rangkaian kerja sama yang baik.
4. Masih kurangnya motivasi guru untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian.
5. Masih kurangnya Kepala Sekolah untuk memotivasi guru dalam mengoperasionalkan tujuan Pendidikan.
6. Belum termotivasinya guru untuk meningkatkan profesionalis.
7. Kepala Sekolah masih dilakukan sistim Dropped atau penunjukan dari atas.
8. Kinerja guru belum menunjukkan profesionalis, agar dalam proses kegiatan belajar dan mengajar berjalan sesuai tujuan.

### **C. BATASAN MASALAH**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, kemudian Penulis akan melakukan pembatasan masalah, hal ini agar aspek-aspek yang akan diteliti menjadi lebih sempit dan mendalam. Sugiyono (1993:h.198) mengatakan bahwa :

“Karena keterbatasan waktu, dana, tenaga, teori-teori, dan supaya penelitian dapat dilakukan secara lebih mendalam, maka tidak semua variabel yang akan diteliti dan dijadikan objek penelitian. Untuk itu peneliti memberi batasan, tidak semua variabel akan dijadikan objek penelitian tetapi hanya beberapa variabel saja”.

Berlandaskan pendapat di atas, maka batasan masalah yang dimaksud adalah :

1. Kurangnya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam hal memanager semua kegiatan sekolah.
2. Masih kurangnya Kepala Sekolah untuk memotivasi guru dalam mengoperasionalkan tujuan Pendidikan.
3. Kinerja guru belum menunjukkan profesionalisme, agar dalam proses kegiatan belajar dan mengajar berjalan sesuai tujuan.

#### **D. PERUMUSAN MASALAH**

Dalam hal rumusan masalah ini Sugiyono (1993:h.198) mengatakan bahwa :

“Setelah masalah yang akan diteliti itu ditentukan (variabel apa saja yang akan diteliti), dan supaya masalah dapat terjawab secara akurat, maka masalah yang akan diteliti itu perlu untuk dirumuskan secara spesifik. Maka sebaiknya rumusan masalah itu dinyatakan dalam kalimat pertanyaan”.

Berlandaskan pada teori di atas, dan dihubungkan dengan latar belakang, identifikasi masalah serta batasan masalah yang telah dikemukakan, maka penulis menurunkan perumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru ?
2. Apakah terdapat hubungan Motivasi terhadap Kinerja Guru ?
3. Apakah terdapat hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi terhadap Kinerja Guru ?

#### **E. TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan dilakukannya penelitian mengenai Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi terhadap Kinerja Guru pada SMK ARRAHMAN Depok Jawa Barat.

1. Untuk mengetahui hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Kerja Guru pada SMK ARRAHMAN Depok Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui hubungan Motivasi terhadap Kinerja Kerja Guru pada SMK ARRAHMAN Depok Jawa Barat

3. Untuk mengetahui hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi terhadap Kinerja Kerja Guru pada SMK ARRAHMAN Depok Jawa Barat.

## **F. KEGUNAAN PENELITIAN**

Penulis berharap penelitian yang telah dilaksanakan mampu memberi kegunaan sebagai berikut :

1. Untuk membandingkan teori-teori yang didapat dari bangku kuliah dengan kenyataan di lapangan.
2. Sebagai bahan masukan bagi guru dan pengelola pada SMK ARRAHMAN Depok Jawa Barat.
3. Agar bermanfaat bagi pembaca pada umumnya.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. TINJAUAN PUSTAKA**

##### **1. Pengertian Sumberdaya Manusia**

Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) merupakan bahan ajaran (kepemimpinan) dari cabang manajemen, seperti manajemen produksi, manajemen keuangan, manajemen produksi dan operasional dan manajemen pemasaran, manajemen sumberdaya manusia (MSDM) sama seperti cabang manajemen lainnya, meliputi beberapa fungsi sejajar yang terus-menerus dan suatu siklus yang melintas menghubungkan fungsi – fungsi tersebut.

Fungsi – fungsi tersebut yang dapat dijalankan terus-menerus, menurut Taliziduhu Ndaraha ( 2001 : h. 51 ) mengatakan bahwa :

“ Ada dua set fungsi manajemen, set pertama yang lebih berorientasi teoritik mengidentifikasi empat fungsi, yaitu planning (menghubungkan tujuan dengan alat), Organizing (menghubungkan tujuan dengan alat), actuating (menghubungkan alat dengan tujuan atau hasil), controlling (menghubungkan hasil dengan perencanaan kembali melalui consumer). Set kedua yang bersifat pratikal hanya tiga yaitu, plan, do, dan check.”

Menurut pendapat E.F.L Brech dalam Maier, Norman RF. adalah “balancing and keeping the team together, by ensuring a suitable allocation of working activities to the various members and seeing that these are performed with due harmony among the members themselves.”

manajemen untuk mengkoordinasikan menghubungi dan mengeratkan team, dengan memberikan alokasi kegiatan bekerja yang cocok kepada masing-masing anggotanya dan menjaga agar kegiatan ini dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya antara anggota itu sendiri

## 2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kemampuan Kepemimpinan Kepala Sekolah dewasa ini terus dipacu, sejalan dengan penerapan memimpin sekolah dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), yaitu suatu model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih luas kepada sekolah untuk mengambil keputusan secara partisipatif dengan melibatkan segenap warga sekolah. Manajemen meningkatkan mutu berbasis sekolah tidak terlepas dari pengertian manajemen itu sendiri, sedangkan yang dikemukakan mengenai manajer oleh Malayu S.P. Hasibuan (1986:h.46) mengatakan :

“Manajer adalah seorang yang mengarahkan orang lain dan yang bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut ... sumber daya pokok serta titik sentral setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan ... Manajer harus memberikan arah kepada lembaga/perusahaan yang dikelolanya, ia harus memikirkan secara tuntas misi perusahaan itu, menetapkan sasaran-sasarannya serta mengorganisasi sumber-sumber daya.”

Menurut pendapat di atas, bahwasanya seorang manajer bertanggung jawab dalam melaksanakan suatu kegiatan yang mengarahkan visi dan bertanggung jawab atas kepercayaan orang lain serta hasil-hasil yang dicapai serta perkembangan dan kesinambungan perusahaan, lembaga atau organisasi yang dipimpinnya. Sudah barang tentu prinsip – prinsip manajemen dikembangkan pula pada pendidikan yaitu prinsip utama yang akan dikembangkan pada pendekatan MPMBS adalah : fokus pada mutu, bottom-up planning and decision-making, manajemen yang transparan, pemberdaya masyarakat dan peningkatan mutu secara berkelanjutan

(sustainable improvement). Dengan adanya pendekatan MPMBS tersebut kekuasaan Kepala Sekolah dalam pengelolaan manajemen sekolah lebih dibuka lebar.

Seperti dikemukakan oleh Direktur Pendidikan Menengah Umum, (2002 : h.4), yang mengatakan bahwa :

“Kepala Sekolah memiliki kekuasaan yang lebih besar untuk mengambil keputusan berkaitan dengan kebijakan pengelolaan sekolah dibandingkan dengan sistem manajemen pendidikan yang dikontrol pusat. Seberapa besar kekuasaan sekolah tergantung seberapa jauh Manajemen berbasis sekolah (MBS) dapat diimplikasikan. Pemberian kekuasaan secara utuh sebagaimana dalam teori MBS tidak mungkin dilaksanakan seketika, ada proses transisi dari manajemen dikontrol oleh pusat ke MBS, kekuasaan yang lebih besar yang dimiliki oleh Kepala Sekolah dalam pengambilan keputusan perlu dilaksanakan dengan demokratis”.

Dari pernyataan diatas, jelas bahwa seorang kepala sekolah diberi otonomi yang lebih luas dalam pengambilan keputusan. Tujuan adanya MPMBS adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah, masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolah.
- d. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Arah pendidikan dimasa mendatang adalah suatu proses pendidikan yang sangat memerlukan kepiawaian Kepala Sekolah dalam memanaj suatu

proses pendidikan. Dalam hal penerapan kurikulum kebijakan pemerintah pusat adalah dengan menggulirkan konsep Broad Bases Education (BBE) yang kemudian penerapannya berbarengan dengan konsep dan kebijakan Curriculum Based Competency (CBC).

Paradigma baru dalam bidang pendidikan ini disamping sangat tergantung kepada Kepala Sekolah, juga tergantung pula pada unsur-unsur pendidikan yang lain, baik perangkat lunak maupun perangkat kerasnya.

Pengertian dari nilai-nilai kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat diperlukan dalam manajemen sumberdaya manusia. Suatu organisasi akan gagal total apabila diselenggarakan tanpa kepemimpinan managerial, meskipun di dalam situasi dan kondisi yang menguntungkan sekalipun. Jika dilihat dari kacamata sistem, kepemimpinan berfungsi sebagai (1) alat kontrol kedepan atau umpan maju (kebalikan dari umpan balik) melalui kegiatan kepemimpinan dan mutu dari masukan kepada sistem, dan (2) penentu yang kuat terhadap efektifitas dari proses sistem itu sendiri. Kepemimpinan begitu penting bagi kehidupan organisasi, sehingga kita tidak segan-segan menghabiskan sejumlah anggaran hanya untuk mencari seorang pemimpin managerial, dan untuk memberikan kepada calon-calon pimpinan sehingga nantinya calon-calon tersebut memiliki nilai-nilai kepemimpinan dalam menjalankan roda organisasi.

Sifat kepemimpinan managerial akan lebih diarahkan kepada pola hubungan dan komunikasi antar manusia. Jika kita bicara mengenai kepemimpinan, kita akan menfokuskan perhatian kita kepada situasi dimana

seseorang dapat mempengaruhi perilaku. Kekuatan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sesuatu. Ada dua ciri kekuatan yang membedakannya dari kepemimpinan lainnya. (1) Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang lain tersebut mau mengerjakan sesuatu, dan jika tidak diperintah oleh yang punya kekuatan, orang lain itu tidak akan mengerjakannya. (2) Kekuatan bukan atribut yang melekat pada diri seseorang. Dasar dan sumber yang disebut-sebut adalah :

- a. Keahlian, Kekuatan ini datangnya dari kemampuan seseorang karena memiliki keahlian, pengetahuan, dan ketrampilan khusus, dan sipengikut menganggapnya keahlian dari pemimpin itu jauh diatas kemampuannya.
- b. Kekuatan kepribadian seorang yang dapat mempengaruhi orang lain itu karena kualitas kepribadian, mempunyai sifat dan ciri-ciri pribadi yang dikagumi orang lain. Akibatnya, para pengagum tersebut dapat dipengaruhi oleh pemimpin tersebut.
- c. Kekuatan Memaksa Pengaruh yang terdapat pada ini adalah rasa takut. Seseorang karyawan akan selalu berusaha untuk menghindar dari hasil kerja yang negatif, seperti teguran resmi dari perusahaan, yang dipercayanya pasti akan terjadi jika karyawan itu tidak mengikuti perintah dari atasannya.
- d. Kekuatan imbal jasa Kebalikan dari kekuatan memaksa. Karyawan berusaha mempengaruhi permintaan atasannya, karena menyadari bahwa perilaku nurut kepada atasan akan memperoleh imbal jasa berupa uang atau imbal jasa psikologik lainnnya.

- e. Kekuatan resmi Kekuatan ini terkait dengan jabatan dalam struktur organisasi perusahaan. Karyawan mengikuti perintah karena ini memang perintah dari atasan. Karyawan menerima pengarahan dari manager, karena mereka menerima sistem kewenangan yang terkait dengan perusahaan.

Kedudukan Kepala Sekolah yang bersifat sentral menunjukkan wewenang dan tanggung jawab penuh terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya . Oleh karena itu Kepala Sekolah harus memiliki berbagai kemampuan sebagai berikut :

- a. Sebagai seorang manager, Kepala Sekolah hendaknya mampu membuat rencana , mengatur , mendayagunakan semua sumber daya sekolah dan lingkungannya , dan mengevaluasi serta mengembangkan hasilnya . Kepala Sekolah juga berfungsi sumber sebagai informasi maupun merumuskan masalah dan mengambil keputusan .
- b. Sebagai motivator Kepala Sekolah mampu mendorong semangat seuasana kebersamaan , kerja sama dalam mencapai tujuan .
- c. Sebagai panutan Kepala Sekolah harus selalu memberikan contoh yang dapat diteladani dan mempengaruhi supaya mau meneladani.

Kepala Sekolah sebagai manager atau pimpinan merupakan sumber daya pokok serta titik sentral setiap aktivitas yang terjadi di sekolah . Manager menjalankan manajemen akan sangat menentukan apakah tujuan tercapai atau tidak. Menurut pendapat G.R Terry (1992 : h.1) “Manajemen merupakan suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan

organisasional atau maksud–maksud yang nyata.” Berdasarkan definisi diatas maka manejer adalah orang yang melakukan perencanaan pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sehingga tujuan tercapai.

Manajer mutlak perlu melakukan fungsi **planning** , perencanaan dan kepemimpinannya , karena :

- 1) Harus mengetahui dengan jelas misi atau tujuan yang ingin dicapainya.
- 2) Harus melaksanakan semua fungsi menejemen lainnya .
- 3) Harus mengarahkan semua aktifitas dan meningkatkan daya guna serta hasil guna serta semua unsur manajemen (5 M : Man , Money , Materials, Machines dan market) untuk mencapai tujuan.
- 4) Harus mempunyai pedoman atau pegangan mengenai langkah–langkah tindakan yang harus dilakukan .
- 5) Harus mengetahui apakah pelaksanaan sesuai dengan rencana

Sedangkan **planning** menurut G.R Terry (1992 : h.9) adalah “Memilih dan menghubungkan fakta dan membuat asumsi–asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan–kegiatan yang diperlukan untuk hasil yang diinginkan.”

Syarat – syarat perencanaan yang baik adalah :

- 1) Merumuskan dahulu masalah yang akan direncanakan.
- 2) Perencanaan harus didasarkan pada informasi data dan fakta.
- 3) Menetapkan beberapa alternatif dan premisnya.
- 4) Putuskanlah suatu keputusan yang menjadi rencana.

- 5) Manajer harus melaksanakan fungsi organizing dalam kepemimpinannya.
- 6) Manajer mempunyai keterbatasan-keterbatasan (Limits Faktor) sehingga manajer tidak dapat melaksanakan semua pekerjaan. Maka perlu mengadakan kerja sama dengan orang lain.
- 7) Manajer harus mempunyai wadah dan alat untuk mencapai tujuan yaitu organisasi sebagai hasil dari pengorganisasian.
- 8) Organisasi dibutuhkan agar pembagaian kerja atau tugas dapat dilakukan dan dispesialisasi keahlian atau keterampilan dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin.
- 9) Manajer melakukan pengorganisasian untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur dengan membentuk sekelompok orang yang bekerja sama.

Dan menurut G.R. Terry(1992 : h.9) Organizing (Pengorganisasian) adalah “Mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.”. Sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai sasaran tertentu.

Manajer harus melakukan fungsi actuating / Directing dalam praktek kepemimpinannya karena:

1. Manajer harus menggerakkan bawahannya dengan jalan memberikan perintah untuk mengerjakan semua tugas yang dibebankan kepadanya.
2. Manajer harus memberikan pengarahan dan motivasi kepada bawahannya supaya bergairah dan bersemangat tinggi melakukan tugasnya.



3. Manajer harus mengkoordinasikan semua unsur manajemen-manajemen supaya efektif dan efisien.
4. Manajer harus mendelegasikan wewenang kepada semua bawahannya.

Ciri – ciri Actuating yang baik adalah:

Ada pembagian kerja, harus kerja sama secara ikhlas, ada motivasi pada pekerja baik material maupun moral ada pemimpin dan sebagainya. Manajer harus melakukan fungsi controlling (pengendalian), karena:

1. Supaya tidak terjadi penyimpangan dalam melaksanakan rencana yang telah ditetapkan.
2. Harus mengukur apakah hasil yang dicapai sesuai dengan rencana.
3. Harus mengadakan perbaikan jika terjadi penyimpangan.

Menurut G.R. Terry (1992 : h.10) Controlling adalah “mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu.

Indikator Controlling (pengendalian dan pengawasan) adalah sebagai berikut:

1. Ada program pengendalian atau pengawasan.
2. Ada standar yang ingin dicapai.
3. Ada evaluasi dan perbaikan.
4. Obyektif dan menyeluruh.
5. Dipusatkan pada titik-titik pengawasan strategi.
6. Secara ekonomis dan realistis.
7. Secara organisasi dan realistis.

8. Terkoordinir dengan aliran kerja organisasi.
9. Luwes.
10. Bisa mengobati dan bsa diterapkan.
11. Diterima anggota-anggota organisasi.

Bila manajer telah menerapkan fungsi-fungsi manajemen diatas dengan baik maka tujuan meningkatkan kualitas atau mutu dapat tercapai. Kepala Sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola manajerial akan berpengaruh, sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern manajerial Kepala Sekolah perlu mendapatkan perhatian secara serius. Menurut Burhanuddin (1994 : h. 41) bahwa :

“Manajerial Kepala Sekolah adalah Cara atau kemampuan kerja Kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lainnya yang terkait, untuk bekerja, berperan serta guna mencapai tujuan yang ditetapkan.”

Keberhasilan kepemimpinan kepala Sekolah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut :

- a. Kepribadian yang kuat Kepala sekolah harus mengembangkan pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat . Murah hati dan memiliki kepekaan sosial.
- b. Memahami tujuan pendidikan yang baik, permainan yang baik merupakan bekal utama Kepala Sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru dan staf .siswa dan pihak lain.serta menemukan strategi yang tetap untuk mencapainya.
- c. Pengetahuan yang luas, Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan sesuai bidang tugasnya maupun bidang lain yang terkait.
- d. Ketrampilan profesional yang terkait dengan tugas Kepala Sekolah yaitu:

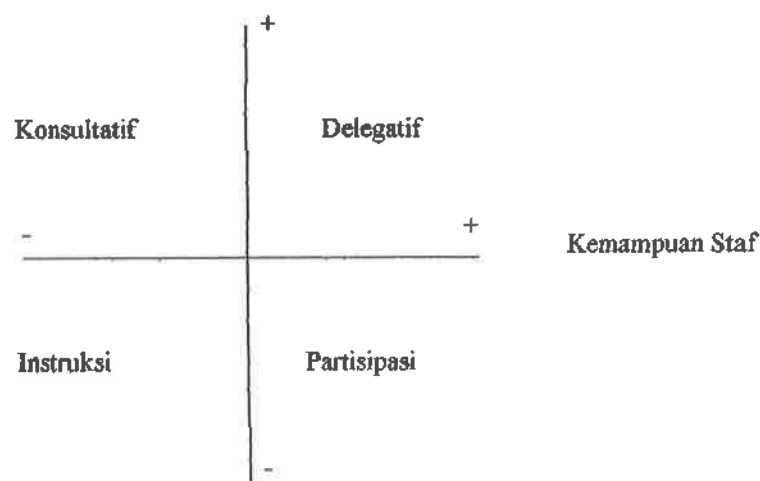
- 1) Ketrampilan teknis, misalnya menyusun jadwal pelajaran melakukan supervisi pengajaran, memimpin rapat dan seterusnya.
- 2) Ketrampilan hubungan kemanusiaan, misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi dan mendorong guru serta staf dan seterusnya.
- 3) Ketrampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan sekolah, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari pemecahannya.

Prinsip-prinsip kepemimpinan yang secara umum berlaku yaitu: Konstruktif artinya Kepala Sekolah harus mendorong dan membina sikap staf untuk berkembang secara optimal (Kusmintardjo dan Burhanuddin, 1997:12) untuk itu Kepala Sekolah perlu :

- a. Kreatif artinya Kepala Sekolah harus mencapai gagasan dan cara baru dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Partisipatif, artinya mendorong keterlibatan semua pihak yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan di sekolah.
- c. Kooperatif, artinya mementingkan kerjasama dengan pihak lain dan staf, sesuai dengan deskriptif tugas/jabatan serta kemampuan mereka.
- d. Delegatif, artinya berupaya mendelagasikan tugas kepada staf, sesuai dengan deskriptif tugas atau jabatan serta kemampuan mereka.
- e. Integratif, artinya selalu mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dihasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah.

- f. Rasional dan Obyektif, artinya dalam melaksanakan tugas atau dalam bertindak selalu berdasarkan pertimbangan rasional dan obyektif.
- g. Pragmatis, artinya dalam menetapkan kebijakan atau target kepala sekolah harus berdasarkan pada kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki sekolah.
- h. Keteladanan, artinya dalam memimpin sekolah kepala sekolah dapat menjadi contoh yang baik.
- i. Adaptabel dan Fleksibel, artinya kepala sekolah harus dapat beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru dan juga menciptakan situasi kerja yang memudahkan staf untuk beradaptasi.

Gaya kepemimpinan yang harus diterapkan kepala sekolah sangat tergantung kepada situasi dan kondisi staf yang dipimpinnya (Burhanuddin, 1994: 14 ), seperti yang tergambar dalam skema dibawah ini :



Skema Motivasi Staf

Dalam usaha memelihara bawahan agar bekerja dengan efektif dengan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada

mereka, usaha-usaha khusus melalui proses komunikasi dan penyuluhan harus dilaksanakan demi dikembangkannya sikap dan keadaan jasmani, sesuai yang disebutkan oleh Edwin B. Flippo (1984) sebagai berikut :

“The maintenance function of personnel is concerned primarily with preserving the physical, mental and emotional condition of employees” (fungsi pemeliharaan karyawan atau bawahan adalah menyangkut atau memperhatikan utama perlindungan atau pemeliharaan kondisi fisik, mental dan emosi karyawan atau bawahan).

Jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan baik serta motivasi kerja yang baik, maka gaya kepemimpinan delegatif paling efektif, artinya kepala sekolah lebih banyak memberikan dukungan dan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada staf. Jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan kerja yang baik, tetapi motivasi kerjanya kurang, maka gaya kepemimpinan partisipasi yang paling efektif. Artinya Kepala Sekolah berpartisipasi aktif dalam mendorong staf untuk menggunakan kemampuan secara optimal .

Jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan yang kurang baik, tetapi memiliki motivasi kerja yang baik, maka gaya kepemimpinan konsultatif paling efektif. Artinya sekolah banyak memberikan bimbingan sehingga kemampuan staf secara bertahap meningkat. Jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan yang kurang baik dan motivasi kerja juga kurang baik , maka gaya kepemimpinan Intruktif. Artinya, Kepala Sekolah lebih banyak memberikan petunjuk yang spesifik dan secara ketat mengawasi staf dalam mengerjakan tugasnya ( Panduan Manajem Sekolah, 1998 : hal. 14 ) antara kepemimpinan dan manajerial tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan

akan menjiwai manajer dalam melaksanakan tugasnya. Tugas Kepala Sekolah sering dirumuskan Sebagai EMASLIM yaitu educator ( Pendidik ), manajer, administrator, supervisor, leader (pemimpin) , inovator ( pencipta ) dan motivator ( pendorong ). Dalam melaksanakan ketujuh tugas itulah kepemimpinan akan diterapkan. Dengan kata lain, kepemimpinan harus terpadu dalam melaksanakan ketujuh tugas tersebut.

Peranan personalia ( Sumber Daya Manusia ) dalam suatu organisasi termasuk sekolah, sangat penting. Namun Sumber Daya Manusia akan optimal jika di kelola dengan baik. Kepala Sekolah memiliki peran sentral dalam mengelola personalia di sekolah, sehingga sangat penting dalam bagi Kepala Sekolah untuk memahami dan menerapkan pengelolaan personalia dengan baik ( Mahtameru, Frans dan Soeryani, 1977 : 67 ).

Ada empat prinsip dasar yang harus dipegang oleh Kepala Sekolah yaitu :

- a) Dalam mengembangkan sekolah, Sumber Daya Manusia adalah komponen yang paling berharga.
- b) Sumber Daya Manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung tercapainya tujuan Institusional.
- c) Kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku menejerial Kepala Sekolah sangat tergantung terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah.
- d) Menejemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga ( Guru, Staf administrasi, Siswa, orang tua siswa dan yang

terkait ) dapat bekerjasama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.

Sebagai pimpinan tertinggi, tugas Kepala Sekolah mencakup 3 aspek :

1. Pengadaan tenaga.
2. Pemanfaatan tenaga yang telah dimiliki.
3. Pembinaan dan pengembangan.

Ketiga aspek tersebut merupakan suatu siklus kelanjutan yang harus dikerjakan dan hasil kerjanya dikaji ulang secara periode:

a. Analisis Pekerjaan

Agar pengadaan tenaga betul-betul sesuai dengan kebutuhan yang sesungguhnya, maka terlebih dahulu dilakukan analisis pekerjaan , baik melalui analisis proses maupun operasi. Analisis proses dilakukan untuk menemukan jenis pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan di sekolah atau jabatan yang ada di sekolah. Setelah itu dilakukan analisis operasi untuk menemukan bagaimana setiap tugas tersebut harus dikerjakan dan kemampuan yang diperlukan oleh orang yang mengerjakan tugas atau mengembangkan jabatan tersebut.

b. Pengadaan Tenaga

Jika hasil analisis pekerjaan menunjukkan bahwa sekolah kekurangan tenaga, sekolah negeri tidak boleh merekrut sendiri, tetapi mengusulkan pengangkatan tenaga baru kepada Kepala Dinas Kabupaten atau Kota dan selanjutnya akan diteruskan ke Dinas Pendidikan Propinsi.

Untuk sekolah swasta prosedurnya sesuai dengan yang berlaku di sekolah atau yayasan pembinaannya.

Jika secara keseluruhan tenaga guru berlebihan, tetapi ada satu atau beberapa pelajaran yang gurunya kurang, maka Kepala Sekolah perlu mengusulkan mutasi guru yang berlebihan dan meminta guru untuk mata pelajaran yang kurang. Dapat juga menugaskan guru yang berlebihan mengikuti program pembinaan agar mampu mengajar mata pelajaran yang gurunya kurang, sesuai dengan kemampuan mata pelajaran.

Ada tiga aspek penting yang perlu dilakukan Kepala Sekolah dalam mengembangkan tenaga di sekolah yaitu:

#### 1. Peningkatan profesionalisme

Peningkatan kemampuan guru dan staf administrasi dapat dilakukan melalui:

- a) Mengikut sertakan guru atau staf pada pelatihan yang sesuai. Jika perlu sekolah-sekolah mengadakan pelatihan ditempat (in house training) dengan mengundang pelatih dari luar. Guru atau staf yang selesai mengikuti palatihan harus membagi ilmunya kepada guru atau staf yang lain.
- b) Sekolah perlu menyediakan buku atau referensi yang memadai bagi guru dan staf.
- c) Mendorong dan memberi fasilitas kepada guru atau staf untuk melakukan tutorial sebaya, misalnya melalui kegiatan MGMP untuk guru mata pelajaran dan MGBK untuk guru bimbingan



konseling. Kepala Sekolah juga perlu mendorong pertemuan berkala antar guru mata pelajaran sejenis di sekolah.

## 2. Bimbingan Karier

Untuk pembinaan karier guru dan staf administrasi, Kepala Sekolah harus membantu, mendorong dan memfasilitasikan agar mereka dapat meningkatkan kariernya.

Beberapa langkah yang perlu dilakukan Kepala Sekolah yaitu :

- a. Meningkatkan prestasi guru dan staf dengan meningkatkan jabatan, baik struktural maupun fungsional.
- b. Mengingat jabatan fungsional guru terkait erat dengan Penilaian Angkat Kredit (PAK). Kepala Sekolah harus membantu agar Penilaian Angka Kredit berjalan lancar.
- c. Jika di sekolah tidak ada formasi jabatan struktural yang kosong, Kepala Sekolah perlu membantu guru dan staf administrasi yang berprestasi untuk dipromosikan ke sekolah lain ketingkat yang lebih tinggi.

## 3. Pembinaan Kesejahteraan

Kesejahteraan harus diartikan material (misalnya gaji, honorarium, dan fasilitas fisik) dan material yang mengarah kepada kepuasan kerja. Harus diingat bahwa personalia sekolah merupakan "Orang terdidik", sehingga kesejahteraan non material seringkali sangat diperlukan. Untuk itu diperlukan antara lain:

- a. Memberi apa yang menjadi hak guru dan staf administrasi, misalnya gaji, honorarium, kelebihan mengajar atau lembur, dan kenaikan pangkat tepat pada waktunya.
- b. Memberikan penghargaan, baik berupa material maupun non material bagi setiap staf yang berprestasi atau telah mengerjakan tugas dengan baik.
- c. Membina hubungan kekeluargaan diantara para guru dan staf, beserta keluarga.
- d. Jika kondisi memungkinkan mengupayakan kesejahteraan guru dalam RAPBS, sepanjang tidak menyalahi aturan yang berlaku.
- e. Memberi kesempatan dan memfasilitasi agar setiap staf dapat mengaktualisasikan potensinya, dengan cara memberi kesempatan kepada staf untuk mengajukan gagasan kemudian mewujudkannya.

Keberhasilan program pendidikan melalui proses mengajar di sekolah sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Manajerial Kepala Sekolah.
- b. Masukan berupa siswa, kurikulum, guru, sarana dan prasarana.
- c. Komite dan lingkungan sekolah.

Indikator-indikator yang diukur dari metode Kepemimpinan yang ditetapkan adalah sebagai berikut :

1. Konsultasi kepada bawahan didalam setiap pengambilan keputusan.

2. Instruksi
3. Partisipasi
4. Pelimpahan wewenang
5. Peka terhadap lingkungan.
6. Pengadaan tenaga.
7. Pemanfaatan tenaga yang telah dimiliki.
8. Pembinaan dan pengembangan hubungan antar manusia (human relation)
9. Kemampuan melakukan koordinasi.
10. Kemampuan dalam proses pengambilan keputusan secara cepat dan tepat.

### **3 Motivasi Kepemimpinan**

Motivasi adalah kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama memperoleh tujuan bekerja sama guna mencapai tujuan dengan penuh semangat.

Untuk dapat melaksanakan Terry dalam Winardi (1983:h.327) mengatakan bahwa :

“Motivasi adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut”.

Pendapat Ordway Tean dan Hoyt dalam Moekijat (1978:h. 296) bahwa ada dua Motivasi yakni :

1. Motivasi adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan yang mereka inginkan.

2. Motivasi adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membina orang lain.

Jadi dalam suatu Motivasi terdapat semacam sistem yang terdiri dari tiga unsur yaitu :

- a. Unsur Kepemimpinan
- b. Unsur Situasi dan Kondisi
- c. Unsur Staf, bawahan yang dipimpin

Ketiga unsur ini saling berkaitan satu sama lain sehingga merupakan suatu hal yang saling berhubungan.

Dari definisi di atas maka motivasi adalah suatu proses kegiatan seseorang dalam hal memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan dari tingkah laku terhadap orang lain yang ada di bawah pengawasannya.

Berdasarkan teori tersebut di atas, motivasi yang efektif adalah motivasi yang dapat atau mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja.

Seperti yang kita ketahui bahwa manusia membawa sifat-sifat bawaan yaitu : Mempunyai nafsu, akal dan sifat, sifat itu pada umumnya berbeda-beda, misalnya sifat manusia yang pembawaannya ingin menonjolkan diri, berambisi dan ada pula yang mempunyai sifat sederhana.

Begitu pula sifat dan gaya seorang pemimpin, karena sifat akan mencerminkan watak dan pembawaan yang dapat mempengaruhi tindakannya.

Terry Siagian (1983:h.335) mengatakan terdapat enam macam Tipe Motivasi adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Pribadi (Personal Leadership)

Personal Leadership ini dalam rangka mencapai tujuan, selalu mengadakan hubungan atau kontak secara langsung dengan bawahan. Dengan adanya kontak langsung, setidaknya masalah yang dihadapi secara individual dapat diketahui pemimpin, sehingga dapat memberikan petunjuk penyelesaian dengan segera. Dengan cara ini pemimpin dapat menanamkan pengaruh dan ide-idenya terhadap bawahan, sebab bawahan merasa dibimbing dan diarahkan menuju kemajuan.

2. Motivasi Non Pribadi (Non Personal Leadership)

Yaitu Motivasi yang dilakukan dengan melalui media non pribadi seperti melalui perintah tertulis, keputusan, pengumuman-pengumuman mengandung adanya bimbingan dan pengarahan, namun manusia secara psychis menghendaki adanya bimbingan langsung dari yang hidup, sehingga cara ini mengandung kelemahan. Selain itu bawahan tidak merasa puas, karena pemimpin mengadakan batas perintah.

3. Motivasi Otoriter (Authoritarian Leadership)

Seorang pemimpin yang otoriter beranggapan bahwa kekuasaan yang sah itu miliknya, sehingga berhak untuk memerintah dan memindahkan orang lain. Dalam melaksanakan tugasnya pemimpin merasa tidak perlu mengadakan konsultasi terlebih dahulu dengan rekan-rekannya melainkan langsung memerintah apa yang dikehendaki, walaupun tidak disetujui orang lain atau bawahan.

#### 4. Motivasi Demokratis (Democratic Leadership)

Motivasi ini ditandai dengan partisipasi kelompok dalam menentukan tujuan dan pemanduan pikiran dalam pekerjaan pelaksanaan. Setiap pemikiran perseorangan atau kelompok sehingga dapat mendorong timbulnya prakarsa-prakarsa dari yang dipimpin. Pimpinan memang menganjurkan tindakan-tindakan tertentu, namun sebelum tindakan-tindakan itu dilaksanakan lebih dahulu persetujuan dari bawahan. Motivasi jenis ini sifatnya terbuka, sebab mengakui dan membenarkan adanya pengawasan, sehingga segala bentuk penyelewengan dapat dihindari.

1. Ikut sertanya yang dipimpin dalam pengurusan. (Social Participation).
2. Adanya pertanggung jawaban dari pada pimpinan terhadap yang dipimpin (Social Responsibility).
3. Adanya dukungan dari pada yang dipimpin terhadap pimpinan (Social Support).

4. Adanya pengawasan yang dilakukan oleh yang dipimpin (Social Control).

5. Motivasi Kebapaan (Paternalistic Leadership)

Dicirikan dengan suatu sikap paternal dalam hubungan antara pimpinan dan kelompok. Pimpinan dalam memimpin bertindak sebagai bapak yaitu sebagai pendidik, pengasuh, pembimbing, penasehat dengan memperhatikan kesenangan dan kesejahteraan yang dipimpin, sehingga kalau pemimpin tidak ada atau tidak dapat menyelesaikan semua tugas dan pekerjaan. Karena sifat ketergantungan kepada pemimpin, penyelesaian semua tugas dan pekerjaan menjadi tergantung kepada pemimpin.

6. Motivasi Alamiah (Indigenous Leadership)

Motivasi alamiah timbul dengan sendirinya, secara spontan bukan karena pengangkatan, yang diterima dan diturut oleh orang lain, seperti terlihat dalam kawan bermain.

Motivasi jenis ini sangat pengaruh dalam manajemen, karena dapat mempengaruhi kelancaran pekerjaan. Pimpinan dapat berhasil dengan baik kalau dapat menyelaraskan dan mengarahkan pemimpin-pemimpin alamiah ini kepada sasaran atau tujuan yang ditetapkan.

Untuk dapat melaksanakan tugas – tugas Motivasi tersebut, maka seorang pemimpin harus memiliki sikap – sikap yang baik, sebagaimana

dikatakan oleh Ki Hajar Dewantoro dalam S Yuwono (1983 h.131) mengatakan bahwa sifat-sifat Motivasi yang baik adalah sebagai berikut:

1. Ing Ngarso Sung Tulodo  
Bahwa seseorang pemimpin harus mampu melalui sikap dan perbuatannya menjadikan dirinya pola panutan dan ikutan bagi orang yang dipimpinnya.
2. Ing Madyo Mangun Karso  
Bahwa seseorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat bersewaka dan berkreasi pada orang – orang yang membimbingnya.
3. Tut Wuri Handayani  
Bahwa seorang pemimpin harus mendorong orang yang diasuhnya agar berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

Apabila pemimpin mampu memiliki sifat-sifat pemimpin yang tersebut di atas, maka jelas bahwa pemimpin tidak saja dijadikan pola panutan bagi bawahannya, tetapi juga harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi kepada para bawahannya, dan sekaligus mampu menggerakkan para bawahannya untuk bekerja secara baik dan bertanggung jawab.

Melalui sifat-sifat pemimpin yang baik tersebut diharapkan akan mampu menumbuhkan persepsi yang baik dari guru terhadap pemimpinnya, yang sekaligus hal ini akan mencerminkan melalui perilaku sehari-hari yang sesuai dengan pengajaran dan bimbingan pemimpin.

Selanjutnya AM. Mangun Harjono (1986:h.10) mengatakan bahwa tugas motivasi yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut :

1. Mendorong *encouraging*, bersikap hangat, bersahabat dan menerima orang-orang.



2. Mengungkapkan perasaan, *ekspreesing feeling*, tindakan mrnyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan seperti rasa puas, rasa senang, rasa bangga, dan ikut seperasaan dengan orang – orang yang dipimpinya pada waktu mengalami kesulitan.
3. Mendamaikan, *Harmonizing*, tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat – pendapat yang berbeda dan merukunkan orang – orang yang bersitegang satu sama lain.
- 4 Mengalah, *Compromizing*, kemampuan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat dan perasaan orang – orang yang dipimpinya.
- 5 Memperlancar, *Galekeeping*, kesediaan membantu mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok sehingga semua rela menyumbangkan dan mengungkapkan gagasan – gagasan.
- 6 Memancang aturan permainan, *Setting Standarts*, tindakan menyampaikan aturan dan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

Apabila seseorang pemimpin mampu melaksanakan tugas–tugas motivasi dengan baik, maka diharapkan hal ini akan mampu merangsang bawahan atau guru untuk tetap dapat bekerja dengan semangat tinggi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi efektifitas kerja seorang pemimpin.

### 1. Fungsi–Fungsi Pemimpin

Seorang pemimpin harus berfungsi sebagai perencana memandang masa depan, mengambil keputusan dan memberi anugrah. Dari fungsi motivasi tersebut, dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut :

#### a. Fungsi Motivasi

Karena pekerjaan seorang pemimpin itu sendiri dari tindakan yang berlainan dan berubah–ubah guna kelanjutan kegiatan ia harus membuat motivasi yang terus–menerus dan menyeluruh bagi organisasinya. Motivasi berarti secara terus–menerus melihat dan menyusun yang utama sampai dengan yang sedetail mungkin, dan

menentukan kebijaksanaan. Seorang pemimpin yang selaku perencana harus mempunyai pemikiran jauh kedepan disertai keputusan-keputusan mendasar dan didasari atas fakta-fakta yang diketahui.

b. Fungsi Memandang Ke depan

Dengan senantiasa memandang ke depan seorang pemimpin harus memiliki kemampuan pemikiran dan penglihatan segala kemungkinan yang mungkin akan terjadi. Hal ini pada hakekatnya merupakan gambaran tentang kewaspadaan, dengan kewaspadaan merupakan jaminan jalannya proses pencapaian tujuan akan dapat berlangsung dengan tidak mengalami hambatan maupun penyimpangan-penyimpangan. Karena pemimpin ini harus mempunyai hubungan erat dengan bawahan yang dipimpinnya.

c. Fungsi Mengembangkan Loyalitas

Motivasi kesetiaan tidak terbatas diantara para bawahan saja, akan tetapi di antara para pemimpin yang menduduki jabatan pemimpin pelaksana dalam organisasi itu seorang pemimpin harus mampu menciptakan rasa cinta, hormat dan kepercayaan terhadap organisasi, kelompok dan pimpinan ini semua orang pemimpin harus dapat memberikan keteladanan dalam pemikiran, perkataan dan tingkah laku sehari-hari. Hal ini menunjukkan kepada bawahannya bahwa ia sendiri tidak pernah mengingkari atau menyimpang dari loyalitas itu, karena tanpa adanya loyalitas sulit untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

#### d. Fungsi Pengawasan

Yang dimaksud pengawasan terdapat pelaksanaan rencana disini adalah mengawasi apakah rencana itu dilaksanakan sebagaimana mestinya sampai tujuan yang telah ditetapkan. Termasuk dalam tugas pengawasan ini ialah meneliti kemajuan, hambatan, kesulitan dan penyimpangan bila terdapat hal-hal yang menyimpang dari rencana agar dapat dipecahkan sehingga segala sesuatunya berjalan sebagai mana mestinya. Pengawasan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien, untuk ini dapat membuat rencana pengawasan yang harus dilakukan di lingkungan organisasi pemerintah, pengawasan dilakukan tidak terbatas pimpinan unit kerja atau atasan langsung melainkan dilakukan oleh badan lain diluar yang lebih dikenal dengan pengawasan fungsional.

#### e. Fungsi Mengambil Keputusan

Didalam setiap mengambil keputusan seorang pemimpin selalu menuruti dasar-dasar yang meliputi prasarana, fakta, pengalaman, kewibawaan dan kekuasaan formil untuk mengambil keputusan. Kelima dasar tersebut dikombinasikan sedemikian rupa, keputusan yang diambil oleh pemimpin tanpa bantuan orang lain disebut keputusan individual. Sedang keputusan yang mengandung bantuan pihak lain misalnya, spesialisasi, dewan para ahli keputusan ini bersifat keputusan kelompok dan ini mempunyai wibawa dan pengaruh secara luas.

f. Fungsi Memberi Anugerah

Anugerah disini yang dimaksudkan adalah berupa ganjaran, hadiah, pujian dan juga celaan, hukuman termasuk didalamnya. Untuk memberi anugrah secara tepat kepada yang berhak menerimanya, seorang pemimpin harus senang dan senantiasa mengawasi segala kegiatan, bersikap yang rajin dan giat bekerja, menunjukkan kinerja yang baik serta banyak memberikan sumbangan kepada organisasinya.

2. Peranan Pemimpin

Peranan pemimpin adalah sebagai berikut :

a. Sebagai seorang pencipta

Seorang pemimpin harus mampu mencetuskan pemikiran atau ide baru, konsep yang baik tersusun rapi dan realitas, sehingga ia menjalankan tugasnya dengan teguh menuju kearah ide yang telah dicetuskan itu dan tidak akan mudah terpengaruh oleh pikiran-pikiran orang lain.

b. Sebagai Rencana

Seorang pemimpin harus mampu membuat rencana yang tersusun baik, berdasarkan fakta-fakta yang obyektif tentang masalah yang dipimpinya sehingga segala tindakan dan kegiatan akan dilakukan dengan seimbang dan teratur, berjalan dengan rencana yang telah ditetapkan.

c. Sebagai Wakil Kelompok

Seorang pemimpin harus mewakili kelompoknya keluar dari segala kekurangan, kelebihan dan kebaikan kelompok merupakan tanggung

jawab pimpinan secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin adalah bagian yang tidak terpisahkan dari kelompoknya dengan demikian segala pemikiran, usaha dan tindakannya hendaknya dilakukan demi tujuan kelompok.

d. Pemimpin Sebagai Seorang Ahli

Seorang pemimpin sebaiknya mempunyai keahlian dibidang tugas yang dipimpinya. Seorang pemimpin harus menyadari sepenuh hati bahwa dirinya tempat melemparkan kesalahan yang terjadi di dalam organisasinya.

e. Pemimpin Memegang Tanggung Jawab Kelompok

Seorang pemimpin yang baik ia harus berani menanggung atas perbuatan yang telah dilakukan oleh bawahannya yang telah dilakukannya atas nama kelompok.

f. Pemimpin Bertindak Sebagai Ayah

Seorang pemimpin harus dapat bertindak sebagai seorang Ayah yang modern dan bijaksana, memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengambil inisiatif mengembangkan daya kreasi dari kemajuan organisasi. Ia menaruh cinta kasih, bersikap melindungi serta memperhatikan anak buahnya.

g. Pemimpin Sebagai Korban atau Kambing Hitam

Seorang pemimpin harus menyadari bahwa dirinya merupakan tempat melemparkan kesalahan yang terjadi didalam organisasinya. Oleh karena itulah seorang pemimpin bertanggung jawab atas organisasi yang dipimpinya.

Dari beberapa peranan seorang pemimpin tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin akan berperan sebagai seorang pencipta, perencana dan sebagai ahli, dan juga sebagai ayah sehingga segala sesuatunya sangat ditentukan oleh pemimpin itu sendiri yaitu pemimpin baik itu dalam organisasi yang formal maupun organisasi informal.

### 3. Tujuan Motivasi

Sebagaimana telah dikemukakan terdahulu bahwa yang dimaksud Motivasi adalah proses mempengaruhi orang lain untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan kehendak seorang pemimpin.

Dengan demikian seorang pemimpin harus selalu mempengaruhi persepsi para bawahannya dan sekaligus memberikan motivasi dengan cara mengarahkan para bawahannya dan sekaligus memberikan penjelasan tentang tugas yang telah diberikan dalam pencapaian tujuan, mendorong semangat kerja dalam mengarahkan suatu aktivitas kerja secara efektif dan efisien. Selanjutnya Miftah Toha (1983:h.292) mengatakan bahwa tujuan dari pada Motivasi adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui dan atau menumbuhkan kebutuhan-kebutuhan para bawahan untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dikontrol pimpinan.
2. Memberikan inisiatif kepada bawahan yang mampu mencapai hasil dalam bekerja.
3. Membuat suatu jalan yang mudah dilewati oleh bawahan untuk menaikkan kinerja kerjanya dengan latihan, dan pengarahan.
4. Membantu para bawahan dengan menjelaskan apa yang bisa diterapkan darinya.
5. Mengurangi halangan – halangan yang bisa membuat frustrasi.
6. Meningkatkan kesempatan – kesempatan tercapainya efektifitas kerja.

Tujuan motivasi menurut Edwin B. Flippo (1984) "Direction or Motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives".

Apabila kita melihat tujuan tersebut diatas, seorang pemimpin harus membuat strategis dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan disamping itu seorang pemimpin harus mampu mengarahkan segala fasilitas yang ada dalam suatu organisasi ke arah yang telah ditetapkan sebelumnya.

Indikator-indikator yang diukur dari metode Motivasi yang ditetapkan adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisik
2. Gaji yang diterima
3. Lingkungan kerja.
4. Perhatian dari pimpinan
5. Peraturan tata tertib.
6. Penghargaan dari pimpinan.
7. Sarana dan prasarana.

#### **4. Kinerja Guru**

##### **a. Guru Pendidik dan Pengajar**

Tugas dan tanggung jawab guru sebagai pendidik (educator) dengan pengajar (teacher) dalam arti yang lebih luas konsep mendidik mencakup seluruh proses hidup dan segenap bentuk interaksi individu dengan lingkungannya baik secara formal maupun non formal dalam kontek ini kinerja guru. Untuk mewujudkan dirinya sesuai dengan

tahapan tugas yang harus dikerjakan dalam tahapan pelaksanaan tugas secara optimal. Menurut Abin Syamsudin (1997 : h. 18) mengatakan bahwa seorang guru bertugas dan bekerja berperan sebagai :

- 1) *Konservator* (pemelihara) system nilai yang merupakan sumber norma kedewasaan dan *inovator* (pengembang) system ilmu pengetahuan.
- 2) *Transmitter* (penerus) system–system nilai tersebut kepada peserta didik.
- 3) *Transformer* (penerjemah) system – system nilai melalui penjelmaan dalam pribadi dan perilakunya melalui proses interaksinya dengan peserta didik.
- 4) *Organisator* (penyelenggara) terciptanya proses edukatif yang dapat dipertanggung jawabkan baik secara formal (kepada pihak yang mengangkat dan menugaskannya) maupun secara moral (kepada peserta didik serta Tuhan yang menciptakannya).

Menurut pendapat tersebut di atas kinerja Guru tidaklah sebatas bertugas dan berperan, namun dikenal juga sebagai pengajar yang mengajar dalam suatu proses interaksi belajar dan mengajar dalam bentuk formal, maka seorang guru terikat juga dengan pertanggungjawaban.

Menurut pendapat Gagne and Berliner dalam Abin Syamsudin (1997 : h. 19) mengatakan bahwa bertugas dan petanggung jawaban guru adalah sebagai berikut :

1. Perencana (*Planner*) yang harus mempersiapkan apa yang akan dilakukan di dalam proses pembelajaran (*Preteaching Problem*).
2. Pelaksana (*Organizer*) yang harus menciptakan situasi, memimpin, merangsang, menggerakkan dan mengarahkan kegiatan pembelajaran sesuai dengan rencana ia bertindak sebagai narasumber, sebagai



leader yang bijaksana dalam arti demokratis dan manusiawi humanities (*humanities*) selama proses pembelajaran berlangsung.

3. Penilai (*Evaluator*) yang harus mengumpulkan, menganalisa, menafsirkan dan akhirnya harus memberikan pertimbangan (*Judgement*) atas tingkat keberhasilan pembelajaran tersebut berdasarkan kriteria yang ditetapkan.

Kinerja guru dapat didefinisikan sebagai kemampuan guru dalam melaksanakan keseluruhan proses kerja sejak penyusunan rencana, pelaksanaan dan hingga hasil kerjanya. Dan selanjutnya menurut Rusli Syarif (1991:h.103) mengatakan bahwa :

“Produktivitas/prestasi individu tergantung kepada kesediaan atau kemauan kerjanya dan keterampilan kerjanya. Kesediaan kemauan kerja sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi kerja yang dihadapinya dan sikapnya terhadap pekerjaannya dan kondisi kerjanya itu. Keterampilan kerja sangat tergantung dari kemampuan pribadinya serta pengalaman dan latihan kerja yang dialaminya. Sedangkan kemampuan pribadinya sangat dipengaruhi oleh bakat yang dibawanya sejak lahir dan pengetahuan yang diperolehnya dari pendidikan formal maupun nonformal yang ditempuhnya”.

Produktivitas kerja atau kinerja guru ini akan sangat mempengaruhi terhadap hasil kerja dari keseluruhan proses kerjanya dalam kurun waktu tertentu.

Di dalam dunia lembaga pendidikan formal, kinerja guru yang dalam hal ini adalah dinilai atau diukur dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Penilaian ini dilakukan oleh pejabat yang

berhak, didalam lembaga sekolah yang berhak untuk menilai kinerja guru adalah Kepala Sekolah sebagai atasan langsung pegawai yang bersangkutan. Unsur-unsur yang dinilai terdiri dari delapan aspek yaitu : kesetiaan, Prestasi kerja, Tanggung jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa, dan Motivasi. Penilaian kinerja guru ini dilakukan setiap satu tahun sekali.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Bahwa kinerja guru dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang melingkupi pegawai tersebut dalam melakukan aktivitas kerjanya. Faktor yang mempengaruhi kinerja ini antara lain : (1) Program kerja (2) Kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. (3) Situasi tempat kerja (4) Sarana dan prasarana yang diperlukan (5) Upah yang memadai (6) Pengawasan atau supervise (7) Loyalitas terhadap pekerjaannya (8) Loyalitas terhadap lembaga dan pimpinannya.

Seorang guru yang kinerjanya baik akan melengkapi dirinya dengan berbagai perlengkapan administrasi pendidikan. Dari mulai program kerja pembelajaran tahunan, program semester, satuan pelajaran, alat peraga, hingga analisis pembelajaran.

Apabila kinerja guru dianggap baik, maka guru tersebut akan memperoleh penilaian yang baik pula. Sehingga guru yang bersangkutan apabila nilai telah memadai dapat mengajukan usulan untuk kenaikan pangkat. Maka didalam dunia pendidikan formal, pangkat dan golongan

kepegawaian bawahan dapat saja lebih tinggi dari pada kepala sekolah. Sehingga kinerja ini juga dapat meningkatkan karier pegawai yang bersangkutan.

**b. Proses Peningkatan Kinerja**

Di dalam proses peningkatan kinerja kerja ini penulis akan menjelaskan terlebih dahulu mengenai peningkatan kinerja. Menurut Flipppo (1990:h.198) menjelaskan proses peningkatan kinerja, yang mana proses ini akan dijelaskan sebagai berikut :

- a. Tujuan dalam proses motivasi peningkatan kinerja kerja ini terlebih dahulu tujuan organisasi baru kemudian para guru dimotivasikan kearah itu.
- b. Mengenai Kepentingan, dalam proses memotivasi peningkatan kinerja kerja ini harus terlebih dahulu mengetahui keinginan guru dan tak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan dan lembaga pendidikan saja.
- c. Komunikasi Efektif, dalam proses memotivasi peningkatan kerja ini harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperoleh dan syarat apa saja yang harus dipenuhi supaya insentif tersebut diperolehnya.
- d. Fasilitas, dalam memotivasi peningkatan kinerja kerja ini memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu guru yang akan

mendukung kelancaran pelaksanaan pekerja, seperti pemberian bantuan kendaraan kepada guru.

- e. Integrasi Tujuan, proses memotivasi peningkatan kinerja ini perlu menyatukan tujuan organisasi dan kepentingan guru. Tujuan organisasi adalah mencari laba, perluasan usaha. Sedangkan tujuan individu guru adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi dan guru harus disatukan dan untuk ini perlu adanya penyesuaian motivasi.

c. Ukuran Kinerja

Metode Motivasi kinerja guru dikatakan baik, jika mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan yaitu dapat meningkatkan kualitas pegawai atau guru dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan pengukuran metode ini dapat menarik kesimpulan apa yang perlu disempurnakan saja.

Indikator-indikator yang diukur dari metode kinerja yang ditetapkan adalah :

1. Keterampilan guru
2. Kedisiplinan guru
3. Absensi guru
4. Tingkat kerusakan sarana dan prasarana
5. Tingkat pemborosan tenaga dan waktu
6. Tingkat kecelakaan guru
7. Tingkat kerja sama guru

8. Tingkat upah intensif guru
9. Prakarsa guru
10. Motivasi dan keputusan pimpinan

## B. HASIL PENELITIAN YANG RELEVAN

Berikut disajikan perbandingan penelitian ini dengan beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan ruang lingkup masalah serta judul yang diteliti,

**Tabel 1**  
**Hasil penelitian terdahulu**

Judul	Peneliti	Hasil Penelitian
Analisis Hubungan Motivasi (X1) dan Kemampuan (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Pada Kantor Pelayanan PBB dan Pajak Kotabumi, Lampung Utara, pada tahun 2003.	ZULFI	Menurut hasil penelitian tersebut, antara motivasi (X1) dengan Kinerja (Y) terdapat hubungan sebesar 0,50 berarti tingkat hubungannya sedang yaitu diantara 0,40 – 0,599.
Analisis Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) dengan Kinerja Guru SMK Negeri (Y) di Wilayah Kabupaten Lampung Tengah, pada tahun 2002	AGUS IRIANTO	Menurut hasil penelitian tersebut, antara Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dengan Kinerja (Y) terdapat hubungan sebesar 0,62 berarti mempunyai tingkat hubungan yang kuat yaitu diantara 0,60 – 0,799.
Analisis Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Kinerja Guru (Y) Studi Kasus Pada SMA negeri 1 Liwa Kabupaten Lampung Barat, pada tahun 2005	ASPAWI	Menurut hasil penelitian tersebut, antara Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dengan Kinerja (Y) terdapat hubungan sebesar 0,245 berarti mempunyai tingkat

		<p>hubungan rendah yaitu diantara 0,20 – 0,399. Kemudian Hubungan Motivasi (X2) dengan Kinerja (Y) terdapat hubungan sebesar 0,609 berarti mempunyai tingkat hubungan yang kuat yaitu diantara 0,60 – 0,799.</p>
--	--	--

Dari perbandingan 3 peneliti di atas, ternyata hasilnya berbeda-beda, karena disamping respondennya berbeda dan mereka mempunyai pendapat yang berbeda pula, serta pimpinan mereka mempunyai karakter yang berbeda dan indikator yang diukur juga berbeda sehingga hasilnya bisa terlihat seperti tabel tersebut diatas.

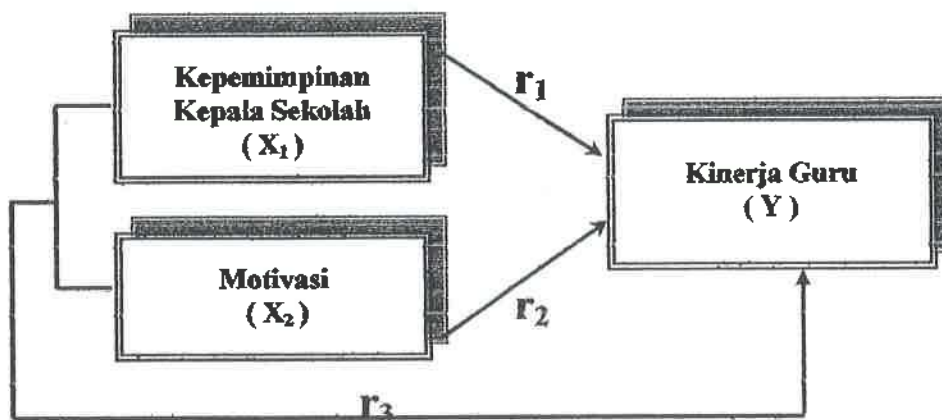
### C. KERANGKA BERFIKIR

Dimensi sumber daya manusia dalam menciptakan suatu organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Sumber daya manusia yang dibutuhkan adalah sumber daya yang memiliki tingkat motivasi baik, yakni guru yang selalu termotivasi untuk berbuat dan melaksanakan pekerjaannya secara bertanggung jawab (akuntable), sehingga menjadi guru yang profesional.

Selain dorongan atau motivasi yang tinggi, kepemimpinan sangat menunjang dalam menciptakan kinerja para guru didalam melaksanakan tanggung jawabnya. Pemimpin yang baik akan selalu memperhatikan bawahannya sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis.

Jadi motivasi yang tinggi dan kepemimpinan yang baik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan Kinerja guru dan merupakan salah satu faktor yang menentukan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat ditemukan kerangka pikir dalam penelitian ini dan kerangka pikir yang dimaksud dikemukakan dalam skema sebagai berikut :



Gambar 1 : Skema Kerangka Pikir Penelitian

#### D. PENGAJUAN HIPOTESIS

Sebelum penulis mengemukakan hipotesis dalam penelitian ini, terlebih dahulu akan penulis ketengahkan mengenai pengertian hipotesis itu sendiri.

Marzuki (1979:h.35) mengatakan bahwa : "Hipotesis adalah dugaan-dugaan yang mungkin benar, atau mungkin salah. Dia akan ditolak jika salah atau palsu, dan akan diterima jika fakta-fakta membenarkannya".

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara dari penelitian dan dibuat oleh peneliti, tingkat kebenarannya masih perlu untuk dibuktikan terlebih dahulu.

Dengan berpatokan pada pengertian hipotesis di atas dan dikaitkan dengan kerangka pikir yang telah dikemukakan, maka dalam penelitian ini diajukan beberapa hipotesis, yaitu sebagai berikut :

1. Ada hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ).
2. Ada hubungan antara Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ).
3. Ada hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) secara bersamaan terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ).



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Arrahman Kota Depok, Jawa Barat. Dalam kegiatannya yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap baik melalui jalur pendidikan, persekolahan yang berjenjang dan berkesinambungan sebagaimana sasaran yang telah ditetapkan setiap kegiatan diidentifikasi sifat dan jenis kelompok sasaran pendidikan sekolah guna dijadikan bahan dalam rencana kerja maupun kegiatan operasional yang terarah dan berlanjut sehingga mendapat sasaran sesuai dengan tujuan.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Arrahman Kota Depok, Jawa Barat Selaras dengan otonomi daerah maka kemampuan managerial dan profesionalisme yang turut serta didorong dengan keinginan untuk pembangunan daerah sehingga kepentingan dan pelayanan terhadap masyarakat dapat terpenuhi dengan tercapainya tujuan organisasi terlebih Sanggar Kegiatan Belajar sangat diperlukan, maka saat ini sedang giatnya melakukan penataan administrasi karyawan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Dipilihnya tempat penelitian ini dengan pertimbangan bahwa Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Arrahman Kota Depok Jawa Barat Sekolah swasta yang mempunyai siswa dengan kuantitas tinggi sehingga harus diimbangi dengan kualitas Sumber Daya Manusia memadai yaitu dengan jalan memberikan pelatihan atau percontohan kepada masyarakat. Maka penelitian ini dilaksanakan pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Arrahman Kota Depok, Jawa Barat yang mempunyai tugas melakukan pembuatan percontohan dan pengendalian mutu pelaksanaan program pendidikan sekolah, pemuda, dan olahraga sehingga mampu membangkitkan dan menumbuhkan kemauan belajar masyarakat dalam rangka terciptanya masyarakat gemar belajar. Selain itu mampu memberikan motivasi dan pembinaan masyarakat agar mau dan mampu mesjadi tenaga pendidik dalam pelaksanaan azas saling membelajarkan.

## 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini memerlukan waktu selama 3 (tiga) bulan terhitung dari bulan Juni hingga bulan Agusuts tahun 2006. Untuk jadual rencana kegiatan penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 2

Jadual Rencana Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan	Bulan															Ket.
		Juni 2006					Juli 2006					Agusuts 2006					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Persiapan	X	X	X	X	X											
2	Pelaksanaan						X	X	X	X	X						
	Penyusunan											X	X	X	X	X	



### C. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

Populasi dalam penelitian ini adalah Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Arrahman Kota Depok Jawa Barat. Mengenai pengertian populasi, Sugiono (2001:h.57) mengatakan bahwa : “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Suharsimi Arikunto (1998:h.115) mengatakan bahwa : “Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian, apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wialyah penelitian maka penelitiannya merupakan penelitian populasi”.

Sebagaimana dua pendapat tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa populasi itu adalah obyek penelitian secara keseluruhan yang memiliki karakteristik yang sama. Selanjutnya populasi penelitian ini sebanyak 35 orang, tenaga pengajar (Guru), maka 35 orang untuk dijadikan sampel penelitian bertindak selaku responden atau sebagai sumber data.

Besarnya sampel belum ada aturan yang tegas dan jelas tentang besar atau jumlah sampel dalam satu penelitian. Suharsimi Arikunto (1998:h.120) mengatakan bahwa :

“Untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10-15 %, atau 20-25 % atau lebih, tergantung setidak-tidaknya dari :

- a. Kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana.
- b. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subyek, karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya data.
- c. Besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti. Untuk penelitian yang risikonya besar, tentu saja jika sampel besar, hasilnya akan lebih baik”.

Menurut pendapat tersebut di atas, bila subjeknya kurang dari 100, maka penulis tidak menentukan sampel dalam melakukan penelitian, karena subjek yang merupakan populasi kurang dari 100, maka penulis mengambil semua, sehingga penelitian merupakan penelitian total populasi.

#### **D. INSTRUMEN ATAU ALAT PENGUMPUL DATA**

Guna mengumpulkan data-data yang ada di lapangan, maka Penulis menggunakan beberapa teknik, yaitu yang terdiri dari :

##### **1. Teknik Kuisisioner (angket)**

Teknik kuisisioner atau angket ini adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah disusun yang kemudian disebarkan kepada responden (sampel). Dalam hal ini Suharsimi Arikunto (1998:h.140) mengatakan "Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui".

Sedangkan jenis angket yang digunakan adalah angket tertutup, yakni angket dimana daftar pertanyaan disusun dengan diberikan langsung alternatif jawabannya, sehingga responden hanya tinggal memilih satu dari sejumlah alternatif pilihan.

##### **2. Teknik Wawancara (Interview).**

Teknik ini yaitu dimana peneliti mengajukan pertanyaan kepada responden secara langsung (lisan) tentang hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teknik ini dipergunakan guna mengumpulkan data-data yang bersifat data pendukung, seperti misalnya data tentang gambaran lokasi penelitian.

### **3. Studi Dokumentasi**

Studi dokumentasi adalah penelitian dengan cara membaca, mengkaji dan memahami sumber-sumber data dalam bentuk buku, grafik, tabel, gambar, laporan, jurnal, dan dokumen lainnya, yang ada hubungannya dengan permasalahan yang diteliti. Seperti halnya teknik interview, teknik ini dipergunakan untuk mengumpulkan data-data pendukung.

## **E. TEKNIK ANALISIS DATA**

Guna menganalisis hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Arrahman Kota Depok Jawa Barat, penelitian ini akan mempergunakan teknik analisis secara teknik kuantitatif (Statistik).

### **1. Analisis Statistik Deskriptif**

Jenis Analisis ini akan dipergunakan untuk menganalisis data-data pendukung. Dalam hal teknik analisa data jenis ini, Suparmoko (1991:h.63) mengatakan :

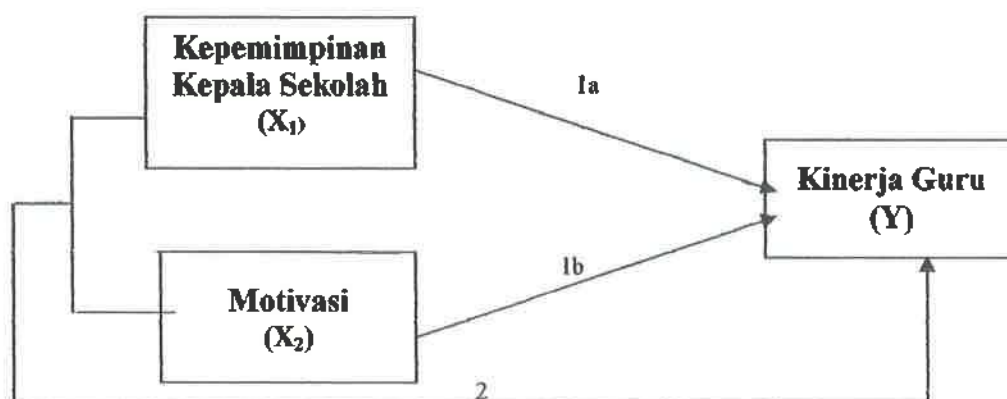
“Statistik Deskriptif yang umum dipakai adalah berupa distribusi frekuensi. ... Cara yang paling sering dipakai dalam analisis data adalah frekuensi distribusi relatif artinya data dibagi dalam beberapa kelompok dan dinyatakan atau diukur dalam presentase. Dengan cara ini kita dapat mengetahui kelompok mana yang paling banyak jumlahnya yaitu ditunjukkan dengan nilai presentase yang tertinggi, dan demikian sebaliknya”.

## 2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis jenis ini khusus dipergunakan untuk menganalisis data-data yang diperoleh melalui angket yang dijaring dari responden. Sugiono (2001:h.113) mengatakan :

“Statistik Inferensial, sering juga disebut statistik induktif atau statistik probabilitas, adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisa data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas, dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu dilakukan secara benar”.

Untuk menganalisis dan mengetahui hubungan antar variabel maka penulis menggambarkan paradigma ganda dengan satu variabel independen yang dapat dilihat pada gambar di berikut ini :



Gambar 2 : Skema Paradigma Ganda dengan Satu Variabel Independen.

Keterangan :

1. Korelasi antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara sendiri yaitu :
  - a. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru (Y)
  - b. Variabel Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru (Y)
2. Korelasi antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama yaitu : Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru (Y)

Kemudian setelah diperoleh nilai korelasinya, maka selanjutnya akan dikonsultasikan dengan tabel Interpretasi Koefisien Korelasi, sehingga dapat diketahui tinggi rendahnya hubungan antar variabel yang diteliti. Tabel pedoman interpretasi adalah sebagai berikut :

Tabel 3

Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono, table 9.9, halaman 214,2005



## F. DISKRIPSI OPERASIONAL VARIABEL

Operasional variabel menurut pendapat Mohammad Musa dan Titi Nurfitri (1988:h.21) mengatakan bahwa : “Setelah variabel-variabel di Identifikasi dan diklasifikasikan maka variabel-variabel tersebut perlu pula di defenisikan secara operasional”.

1. Berikut ini uraian dari definisi operasional variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) kedalam dimensi indicator berikut sekala pengukurannya.

Tabel 4

Variabel	Dimensi	Indikator	No
Kepemimpinan (X1)	1. Konsultasi	1. Konsultasi kepada bawahan didalam setiap pengambilan keputusan.	1
	2. Instruksi	2. Instruksi dalam menjalankan tugas.	2
	3. Partisipasi	3. Partisipasi mengembangkan sekolah.	3
	4. Pelimpahan wewenang	4. Pelimpahan wewenang kepada bawahan	4
	5. Peka	5. Peka terhadap lingkungan.	5
	6. Pengadaan tenaga.	6. Pengadaan tenaga secara selektif dan professional.	6
	7. Pemanfaatan tenaga	7. Pemanfaatan tenaga yang telah dimiliki.	7
	8. Pembinaan	8. Pembinaan dan pengembangan hubungan antar manusia (human relation)	8
	9. Kemampuan	9. a. Kemampuan melakukan koordinasi b. Kemampuan dalam proses pengambilan	9 10

		keputusan secara cepat dan tepat.	
--	--	-----------------------------------	--

2. Berikut ini uraian dari definisi operasional variabel Motivasi (X2) kedalam dimensi indicator berikut sekala pengukurannya.

Table 5

Variabel	Dimensi	Indikator	No
Motivasi (X2)	1. Kebutuhan	1. Kebutuhan fisik berupa tempat tinggal.	1
		Gaji yang diterima	2
		Kebutuhan fisik berupa kesehatan Kesehatan	3
	2. Lingkungan	2. Lingkungan kerja yang nyaman.	4
	3. Perhatian	3. Perhatian dari pimpinan	5
	4. Peraturan	4. Peraturan tata tertib. telah dijalankan.	6
	5. Penghargaan	5. Penghargaan berupa hadiah	7
		Penghargaan berupa pujian.	8
		Penghargaan berupa kenaikan pangkat	9
	6. Sarana dan prasarana	6. Sarana dan prasarana yang memadai	10

3. Berikut ini uraian dari definisi operasional variabel Kinerja Guru (Y) kedalam dimensi indicator berikut sekala pengukurannya.

Tabel 6

Variabel	Dimensi	Indikator	No
Kinerja (Y)	1. Keterampilan	1. Keterampilan dalam menjalankan tugas	1
	2. Kedisiplinan	2. Kedisiplinan dalam setiap kegiatan.	2
	3. Loyalitas	3. Loyal terhadap pekerjaan.	3
		Loyal terhadap lembaga	4
	4. Absensi	4. Absensi guru sesuai dengan jam kerja.	5
	5. Kerja sama	5. Tingkat kerja sama guru dengan guru lain	6
	6. Kecelakaan	6. Terhindar dari kecelakaan	8
			7. Mampu menjadi prakarsa dalam setiap kegiatan
7. Prakarsa	8. Menghindari kerusakan	9	
8. Kerusakan			10
	9. Motivasi	9. Motivasi dari pimpinan	

#### Kisi-kisi Instrumen Penelitian

1. Variabel penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah jumlah soal 10
2. Variabel penelitian Motivasi jumlah soal 10
3. Variabel penelitian Kinerja Guru jumlah soal 10

Jumlah soal yang di sampaikan kepada responden sebanyak 30 soal.

Kemudian didalam kuesioner atau angket penelitian telah menyediakan alternatif jawaban, yang terdiri dari 5 alternatif, yang disusun secara bertingkat dan setiap jawaban mempunyai nilai, skor, yakni dari skor 5 hingga 1, yaitu sebagai berikut :

**Alternatif Jawaban adalah :**

- Nilai     A dengan skor 5
- B dengan skor 4
- C dengan skor 3
- D dengan skor 2
- E dengan skor 1

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM

#### SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK. ARRAHMAN), DEPOK

##### A. Sejarah Berdirinya SMK Arrahman

SMK Arrahman Depok adalah Sekolah Menengah Kejuruan yang beralamat di Jalan Masjid Al Ittihad No. 8 Kelurahan Bojong Pondok Terong, Kecamatan Pancoran Mas Depok.

Sebagai salah satu unit pelaksanaan teknis dan pendidikan yang dikelola oleh Yayasan Pendidikan Islam Arrahmaniyah dan bertujuan untuk mendidik para siswa menjadi manusia pembangunan, trampil yang berjiwa Pancasila.

Sekolah Menengah Kejuruan Arrahman Depok sebagai salah satu unit pelaksana teknis dari Pendidikan memiliki kondisi dan persoalan yang beragam yang semuanya memerlukan pengolahan secara serius dan terencana.

Sehingga pada pelaksanaannya perlu di organisir secara sistematis sebagai pedoman atau landasan untuk mencapai kemajuan pembangunan disekolah.

Sekolah Menengah Kejuruan Arrahman yang terletak di Pondok Terong, Kecamatan Pancoran Mas Depok, didirikan pada tahun 1997. Status sekolah SMK Arrahman adalah swasta, dibawah Yayasan Pendidikan Islam Arrahmaniyah. Sekolah tersebut didirikan dengan modal tekad pengabdian, persatuan dan kesatuan dalam perjuangan untuk membela masyarakat banyak. Ketua yayasan adalah H. Abdul Somad.

Sejak berdirinya SMK Arrahman Depok hingga saat ini belum pernah ada pergantian Kepala Sekolah. Semenjak berdirinya SMK Arrahman Pondok Terong Kecamatan Pancoran Mas, Depok Sampai dengan saat ini Kepala Sekolah masih dijabat oleh Drs. H. Ali Masykur, MM.

Hal itu diterapkan oleh pihak Yayasan Arrahmaniyyah karena Kepala Sekolah yang memegang dari berdirinya SMK Arrahman Pondok Terong Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok, Jawa Barat sampai sekarang telah mampu membawa sekolah ke dalam kemajuan yang sangat pesat, kemajuan tersebut bisa dilihat dari kualitas kelulusan alumni SMK Arrahman Pondok Terong Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok, Jawa Barat maupun kuantitas siswa setiap tahunnya.

Apabila dilihat dari segi kuantitas maka setiap tahun ajaran baru SMK Arrahman Pondok Terong Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok, Jawa Barat selalu menolak para calon siswa baru, itu artinya peminat calon siswa lebih banyak apabila dibandingkan dengan lokalisasi yang tersedia.

Dengan telah majunya SMK Arrahman Pondok Terong Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok, Jawa Barat

## **B. Struktur Organisasi SMK Arrahman Pondok Terong Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok, Jawa Barat**

Sesuai dengan pasal 1 ayat 1 Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dimana pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar

peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Struktur organisasi sangat diperlukan guna dapat mengoptimalkan tugas-tugas yang dibebankan kepada setiap staf atau bagian sehingga nampak jelas jalur pertanggung jawaban setiap bagian tersebut.

Karena dengan adanya struktur organisasi maka segala tugas dan tanggung jawab bisa dilihat seperti yang tertera pembagian struktur sehingga wewenang Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, para gur serta staff dapat dilaksanakan dengan baik

Dengan struktur organisasi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasi pada instansi tertentu akan bermanfaat bagi intern organisasi itu sendiri dan ekstern organisasi yang berhubungan dengan organisasi tersebut.

Maka untuk melaksanakan tugas-tugas, pengaturan wewenang dan tanggung jawab peserta didik dalam proses pembelajaran, pada Sekolah Menengah Kejuruan Arrahman Pondok Terong Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok, Jawa Barat telah dibuat struktur organisasi dalam daftar terlampir.

### **C. Fungsi, Prinsip, Visi, Misi, Tugas dan Fungsi Organisasi.**

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka SMK Arrahman Depok yang bertempat di Jalan Masjid Al-Ittihad No. 8 Kelurahan Bonjong Pondok Terong Kecamatan Pancoran Mas Kota Depok, dalam penyelenggaraan pendidikannya mempunyai fungsi dan prinsip-prinsip sebagai berikut :

#### **1. Fungsi SMK Arrahman**

Dalam kegiatan pendidikan dan pembelajaran di SMK Arrahman Depok, berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

#### **2. Prinsip-prinsip**

Kegiatan pendidikan dan pembelajaran di SMK Arrahman Depok, diselenggarakan berpedoman pada prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai cultural dan kemajemukan bangsa.
- b. Pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistematis dengan sistem terbuka dan multimakna.
- c. Pendidikan diselenggarakan akan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat.



- d. Pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan membangun kemauan dan mengembangkan kreatifitas peserta didik dalam proses pembelajaran.
- e. Pendidikan diselenggarakan dengan cara mengembangkan udaya membaca, menulis dan berhitung agi segenap warga masyarakat.
- f. Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan/ pengendalian mutu layanan pendidikan.

### **3. Visi**

Visi SMK Arrahman – Depok Meningkatkan Kualitas Calon Tenaga Kerja Menjadi Tenaga Kerja Terampil Yang Beriman, Berilmu Dan Beramal.

### **4. Misi**

Menyelenggarakan Program pendidikan dan pelatihan yang berakar pada pengetahuan, keterampilan dan religi yang terintegrasi ke dalam budaya kerja mandiri dan disiplin.

### **5. Tugas dan fungsi organisasi**

#### **a. Kepala Sekolah**

Merupakan badan penyelenggara, dalam pengelolaan edukatif bertanggung jawab langsung kepada kepala Kantor Wilayah Departemen Agama. Dan secara operasional sebagai educator, manager, administrasi, dan supervisor.

#### **1) Sebagai Manager :**

- a) Menyusun perencanaan sekolah

- b) Mengorganisasikan kegiatan yang berada di sekolah
  - c) Mengarahkan kegiatan
  - d) Mengkoordinasikan semua kegiatan
  - e) Melaksanakan pengawasan semua kegiatan
  - f) Menentukan semua kebijakan
  - g) Mengadakan rapat
  - h) Mengambil keputusan
  - i) Mengatur administrasi kantor, siswa, pegawai, perlengkapan dan keuangan.
  - j) Mengatur osis
  - k) Mengatur hubungan dengan masyarakat dan Dunia Usaha atau Industri.
- 2) Sebagai Administrator

Memimpin dan mengendalikan pelaksanaan administrasi yang mencakup pengaturan – pengaturan sebagai berikut :

- a) Secara Status :
  - (1) Menyelenggarakan administrasi kurikulum
  - (2) Menyelenggarakan administrasi kesiswaan
  - (3) Menyelenggarakan administrasi personil
  - (4) Menyelenggarakan administrasi keuangan
  - (5) Menyelenggarakan administrasi perlengkapan
  - (6) Menyelenggarakan administrasi ketatausahaan

(7) Menyelenggarakan administrasi hubungan masyarakat Dunia Usaha dan Dunia Industri

(8) Menyelenggarakan administrasi keputakaan.

b) Secara dinamis :

(1) Menyelenggarakan administrasi sekolah.

(2) Mengorganisir administrasi sekolah

(3) Mengarahkan administrasi sekolah

(4) Mengkoordinir administrasi sekolah

(5) Mengawasi administrasi sekolah

c) Secara Hubungan Masyarakat

(1) Administrasi tentang BP3.

(2) Hubungan dengan orang tua siswa

(3) Hubungan dengan dunia usaha

(4) Hubungan dengan masyarakat luas.

3) Sebagai Supervisor

Melaksanakan supervisi terhadap semua unit yang terkait dalam lingkup tanggung jawab, meliputi :

a) Kegiatan belajar mengajar.

b) Kegiatan bimbingan dan penyuluhan serta bimbingan karir.

c) Kegiatan ko kurikuler dan ekstra kurikuler

d) Kegiatan ketata usahaan

e) Kegiatan kerja sama dengan dunia usaha, dunia industri dan masyarakat.

**b. Wakil Kepala Sekolah**

Pada prinsipnya tugas Wakil Kepala Sekolah adalah membantu pelaksanaan tugas kepala sekolah, namun tugas pokoknya :

- 1) Membantu kepala sekolah dalam supervisi pengawasan atas :
  - a) Kelancaran proses belajar mengajar.
  - b) Pelaksanaan tata tertib sekolah
  - c) Penanganan SK
- 2) Sebagai penanggung jawab harian pelaksanaan proses belajar mengajar.
- 3) Sebagai koordinator penanganan SK
- 4) Sebagai penanggung jawab sekolah apabila kepala sekolah tidak ada ditempat atau dinas di luar sekolah.

**c. Pembantu Kepala Sekolah Bidang Kurikulum**

Tugas dan Fungsi Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum mempunyai fungsi pengawasan dalam lingkungan pengelolaan pendidikan di sekolah, dan untuk kegiatan tersebut dibantu oleh staf, guru dan atau tenaga administratif yang terkait sesuai kebutuhan. Sedangkan tugasnya membantu dalam urusan tugas kepala sekolah atau mewakili kepala sekolah baik kedalam atau ke luar, dengan tugas-tugas bersifat umum dan khusus :

- 1) Umum :
  - a) Memberikan masukan kepada kepala sekolah untuk menyusun program atau rencana sekolah khususnya garapan bidang kurikulum.

- b) Memberikan saran pertimbangan kepada kepala sekolah dalam menetapkan suatu policy keputusan dan program sekolah dalam bidang kurikulum.
  - c) Membantu tugas kepala sekolah baik yang menyangkut kurikulum atau tidak.
  - d) Melaksanakan dan menggunakan peraturan policy keputusan program yang telah ditetapkan oleh yayasan atau sekolah baik diminta maupun tidak diminta.
  - e) Menjaga kekompakan, kerjasama yang baik dan menghindari hal-hal yang dapat menimbulkan perpecahan dan pertentangan sesama unsure pimpinan sekolah.
  - f) Sebagai penanggung jawab harian proses belajar mengajar sesuai dengan jadwal.
- 2) Khusus
- a) Memiliki buku-buku perangkat kurikulum.
  - b) Menyusun program pengajaran
  - c) Menyusun pembagian tugas pengajar
  - d) Menyusun jadwal pelajaran
  - e) Menyusun program dan pelaksanaan tes semester serta UAS/UAN.
  - f) Menyusun criteria persyaratan naik atau tidak naik, lulus atau tidak lulus
  - g) Menyusun criteria penentuan program pilihan

- h) Menyusun jadwal penerimaan buku laporan pendidikan (raport) dan penerimaan STTB.
  - i) Mengkoordinasikan dan mengarahkan penggarapan administrasi guru, penyusunan program tahunan/catur wulan dan satpel.
  - j) Mengontrol dan merekam penggarapan administrasi guru.
  - k) Menyediakan daftar buku acuan guru dan siswa
  - l) Menyusun laporan pelaksanaan pengajaran secara berkala
  - m) Menyebarluaskan edaran-edaran jajaran Kanwil Depdiknas dan Yayasan tentang pengajaran dan pendidikan.
  - n) Koordinator kegiatan MGBS
  - o) Menentukan pembagian kelas
  - p) Koordinator praktek
  - q) Usaha meningkatkan pengetahuan / profesionalitas guru
  - r) Menetapkan daya serap NUAN, siswa DO kelulusan, guru dan siswa
  - s) Bersama-sama dengan urusan kesiswaan, memprogramkan penyediaan sarana dan prasarana dan seleksi PSB
  - t) Study tour siswa
  - u) Membantu tugas wakil kepala sekolah dalam BPM.
- d. Pembantu Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan
- 1) Umum
    - a) Memberikan masukan kepada kepala sekolah, menyusun program/ rencana sekolah khususnya bidang kesiswaan.

- b) Memberikan saran dan pertimbangan kepada kepala sekolah dalam menetapkan suatu policy keputusan dan program sekolah dalam bidang kesiswaan.
- c) Membantu tugas-tugas kepala sekolah, baik yang menyangkut bidang kesiswaan maupun bidang lain yang diminta.
- d) Melaksanakan, mengamankan peraturan, policy keputusan, program yang telah oleh sekolah atau yayasan baik diminta atau tidak.
- e) Menjaga kekompakan, kerja sama yang baik dan menghindari hal-hal yang dapat menimbulkan perpecahan dan pertentangan sesama unsure pimpinan sekolah.
- f) Menghindari brifing staff pimpinan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.
- g) Sebagai penanggung jawab harian proses belajar mengajar sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.

2) Khusus

- a) Menyusun program tahunan OSIS.
- b) Melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa/OSIS dalam menegakkan disiplin dan tata tertib sekolah.
- c) Membina ketertiban dan kekeluargaan, kebersihan dan keindahan.
- d) Memberikan pengarahan dalam pemilihan pengurus OSIS
- e) Melakukan pembinaan pengurus OSIS dalam berorganisasi
- f) Menyusun program dan jadwal pembinaan secara berkala
- g) Memilih siswa untuk mewakili sekolah

- h) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan secara berkala
- i) Ikut sebagai pembina pramuka, PMR
- j) Penanggung jawab upacara dan perayaan-perayaan sekolah
- k) Pembentukan / pembina PASKIBRA
- l) Bersama-sama wakil kepala sekolah bidang kurikulum memilih siswa teladan beserta kriterianya.
- m) Bersama wakil kepala sekolah bidang HUMAS/DUDI, berpartisipasi dalam perayaan hari besar regional, Agama yang bertempat di luar sekolah termasuk juga bidang olah raga dan kesenian.
- n) Bersama wakil kepala sekolah bidang kurikulum dalam merencanakan kegiatan untuk mengisi waktu luang siswa, misalnya : Class meeting dalam olah raga, kesenian dan sebagainya.

e. Pembantu Kepala Sekolah Sarana dan Prasarana

- 1) Memberikan masukan kepada kepala sekolah untuk menyusun program/rencana sekolah khususnya bidang sarana prasarana
- 2) Memberikan saran pertimbangan kepada kepala sekolah dalam menetapkan suatu policy keputusan dan program sekolah dalam bidang sarana dan prasarana.
- 3) Menganalisa, menyusun kebutuhan sarana prasarana fisik sekolah berdasarkan skala prioritas dan dana yang ada.
- 4) Pengadaan sarana dan prasarana fisik.



- 5) Pendayagunaan sarana dan prasarana fisik
  - 6) Mengatur penempatan sarana dan prasarna fisik
  - 7) Pemilihan sarana dan prasarana fisik
  - 8) Menetapkan tata tertib pemakaian peminjaman sarana dan prasarana fisik
  - 9) Memberikan nomor sarana prasarana fisik milik sekolah
  - 10) Menyelenggarakan administrasi seperti : buku induk barang, buku golongan barang, buku penghapusan barang, kartu barang dan lain-lain.
  - 11) Menyusun statistik sarana prasarana fisik
  - 12) Melaksanakan penghampusan barang
  - 13) Membuat laporan secara berkala dan runting tentang keadaan sarana prasarana
  - 14) Menerima penyerahan barang dari lembaga luar sekolah.
  - 15) Sebagai pengawasan pembangunan gedung sekolah
  - 16) Secara bersama-sama wakil kepala sekolah bidang Humas/DUDI, mencari kemungkinan kerjasama dengan pihak dan lembaga luar sekolah dalam pengadaan sarana prasarana fisik.
  - 17) Lain-lain yang dianggap penting oleh kepala sekolah.
- f. Pembantu Kepala Sekolah Koordinator Prakerin
- 1) Umum
    - a) Memberikan masukan kepala sekolah untuk menyusun program/rencana sekolah khususnya dalam hubungan masyarakat, Dunia Usaha dan Industri.

- b) Memberikan saran pertimbangan kepala kepala sekolah dalam menetapkan suatu policy keputusan dan program sekolah dalam bidang hubungan masyarakat, Dunia Usaha dan Industri.
- c) Membantu tugas kepala sekolah baik yang menyangkut bidang hubungan masyarakat maupun hubungan Dunia Usaha dan Industri.
- d) Melaksanakan, mengamalkan peraturan policy-keputusan program yang telah ditetapkan oleh yayasan atau sekolah baik diminta atau tidak.
- e) Menjaga kekompakan, kerja sama yang baik dan menghindari hal-hal yang menimbulkan perpecahan dan pertentangan antara unsure pimpinan sekolah.
- f) Sebagai penanggung jawab harian proses belajar mengajar sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.

## 2) Khusus

- a) Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan orang tua siswa.
- b) Merintis dibentuknya PMOG/BP3
- c) Membina pembangunan hubungan antar sekolah, antar lembaga sosial, Dunia Usaha dan Dunia Industri.
- d) Mengadakan konsultasi dengan Dunia Industri dan Dunia Usaha
- e) Penanggung jawab peringatan hari-hari besar nasional, regional yang berlokasi di luar lingkungan sekolah.

- f) Menyebar luaskan informasi perkembangan sekolah ke masyarakat dan lembaga-lembaga yang membutuhkan.
- g) Penanggung jawab/koordinator kegiatan ekstra kurikuler.
- h) Untuk kegiatan-kegiatan tertentu di luar sekolah, jika diperlukan dapat dikoordinasi bersama wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan kesiswaan.
- i) Studi perbandingan sekolah ke organisasi / lembaga lain.
- j) Partisipasi sekolah kepada masyarakat/lembaga Dunia Usaha dan Dunia Industri.
- k) Bersama wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan kesiswaan bertanggung jawab atas penyelenggaraan studi tour.

g Koordinator Bimbingan Penyuluhan / Bimbingan Karir.

1) Umum

- a) Memberikan masukan kepada kepala sekolah untuk menyusun program/ rencana sekolah khususnya bidang BP/BK.
- b) Memberikan sarana dan pertimbangan kepada kepala sekolah dalam menetapkan suatu policy-keputusan dan program sekolah dalam bidang bimbingan penyuluhan/bimbingan karir.
- c) Membantu tugas kepala sekolah baik yang menyangkut bidang hubungan masyarakat/hubungan dunia usaha/industri maupun bidang lain yang diminta.

- d) Melaksanakan, mengamankan peraturan policy, keputusan, program yang telah ditetapkan oleh yayasan atau sekolah baik diminta atau tidak.
  - e) Menjaga kekompakan, kerjasama yang baik dan menghindari hal-hal yang dapat menimbulkan perpecahan dan pertentangan sesama unsure pimpinan.
  - f) Menghadiri brifing staff pimpinan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.
  - g) Sebagai penanggung jawab harian proses belajar mengajar sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
- 2) Khusus
- a) Bersama-sama dengan staff dan pihak yang terkait menyusun program BP dan BK.
  - b) Mengkoordinasikan pelaksanaan program BP dan BK
  - c) Menetapkan, menyusun pola, mengadakan buku-buku administrasi yang dibutuhkan oleh kegiatan BP dan BK.
  - d) Hubungan kerja sama BP dan BK sekolah dengan lembaga luar sekolah.
  - e) Bertanggung jawab dalam hubungan BP dan BK dengan lembaga luar sekolah.
  - f) Dalam hubungan dengan lembaga luar, koordinasi dengan wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat/Dunia Usaha/Industri.

- g) Membantu peta kerawanan kelas secara rutin dan melaporkan kepada kepala sekolah.
  - h) Ikut menyelesaikan kasus pelanggaran khusus siswa.
  - i) Memanggil orang tua/wali siswa untuk konsultasi bagi siswa yang mempunyai kasus.
  - j) Ikut mengawasi pelaksanaan tata tertib sekolah, melaporkan temuan-temuan kepada kepala sekolah.
  - k) Melaporkan pelaksanaan program BP dan BK secara berkala dan rutin dengan kebutuhan.
- h. Petugas Perpustakaan
- 1) Menyusun program kerja dan pengembangan perpustakaan.
  - 2) Inventarisasi buku-buku perpustakaan
  - 3) Menyusun daftar buku pegangan guru dan siswa
  - 4) Menyusun daftar kebutuhan buku-buku, baik buku pegangan buku, siswa maupun buku bacaan lainnya yang berdasarkan skala prioritas.
  - 5) Menyusun daftar kebutuhan kelengkapan perpustakaan berdasarkan skala prioritas.
  - 6) Pengadaan buku-buku yang telah disetujui oleh kepala sekolah dan direkomendasikan oleh Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana.
  - 7) Menyelenggarakan administrasi yang mendukung kegiatan pelayanan perpustakaan.

- 8) Mengadakan perpustakaan dengan pihak/lembaga luar sekolah baik dalam meningkatkan profesional tenaga perpustakaan maupun pengadaan buku.
- 9) Mengikuti kegiatan-kegiatan di luar sekolah yang dirasakan perlu untuk meningkatkan perkembangan perpustakaan.
- 10) Menyusun tata tertib perpustakaan.
- 11) Bertanggung jawab atas kerapihan ruang perpustakaan.
- 12) Bertanggung jawab atas pengamanan, penyimpanan buku-buku dan perlengkapan perpustakaan.
- 13) Mengelola dan mendayagunakan keuangan perpustakaan.
- 14) Bertanggung jawab atas kepala sekolah dalam pengelolaan keuangan perpustakaan.
- 15) Penghapusan buku-buku setelah konsultasi dengan kepala sekolah.
- 16) Pembuat data-data statistik tentang keadaan perkembangan perpustakaan.
- 17) Dan lain-lain yang dianggap perlu oleh kepala sekolah baik untuk meningkatkan tenaga profesional, tenaga perpustakaan maupun pengadaan buku-buku.

i. Pembina Koperasi Siswa dan Unit Produksi

- 1) Menyusun program dan perkembangan koperasi siswa.
- 2) Bertanggung jawab atas pembinaan koperasi siswa.
- 3) Bertanggung jawab atas pembinaan toko koperasi siswa dan unit produksi.
- 4) Menyiapkan buku-buku administrasi koperasi dan unit produksi yang diperlukan.

- 5) Membimbing pengurus koperasi dan unit produksi dalam menyusun anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi dan unit produksi.
- 6) Mengarahkan dan membimbing pemeliharaan/penyusunan pengurus koperasi dan unit produksi.
- 7) Menyusun tata tertib ruang praktek.
- 8) Menyusun pembagian tugas kelompok siswa praktek.
- 9) Memberikan nilai ko kurikuler untuk pelajaran ekonomi akuntansi
- 10) Menyusun kebutuhan perlengkapan untuk toko koperasi dan unit produksi berdasarkan skala prioritas.
- 11) Menjajaki kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri lain dalam pengadaan barang-barang koperasi dan unit produksi.
- 12) Mengawasi bendahara koperasi dalam pengelolaan keuangan.
- 13) Memberikan persetujuan/rekomendasi pengeluaran uang koperasi dan unit produksi.
- 14) Menyimpan dana koperasi dan unit produksi yang tidak terpakai atas nama pembinaan koperasi / unit produksi.
- 15) Memeriksa buku kas dan buku bank secara kontinue.
- 16) Menandatangani penutupan buku kas bank setiap akhir bulan.
- 17) Membimbing RAT koperasi dan unit Produksi.
- 18) Bertindak sebagai badan pemeriksa koperasi dan unit produksi bersama kepala sekolah.
- 19) Bersama kepala sekolah memeriksa laporan tahun pengurus, termasuk laporan keuangan.

20) Membuat laporan keadaan koperasi secara berkala dan rutin.

**j. Tugas Wali Kelas**

**1) Umum**

- a) Menerima tugasnya atas dasar kehormatan diri dan profesionalnya sebagai anggota PGRI.
- b) Berpegang teguh pada kode etik guru Indonesia
- c) Secara bersama-sama mewujudkan wawasan wiyata mandala
- d) Senantiasa bersikap sebagai teladan siswa masyarakat sekitar sekolah.
- e) Selalu berusaha untuk maju meningkatkan profesionalnya.

**2) Khusus teknis**

- a) Membuat program pengajaran.
- b) Membuat satuan pelajaran
- c) Melaksanakan tugas dalam proses belajar mengajar sesuai dengan jadwal.
- d) Melaksanakan evaluasi/penilaian belajar semester, UAS/ UAN dll.
- e) Selalu berusaha untuk maju meningkatkan kemampuan profesionalnya.
- f) Memiliki buku absensi dan mengabsen siswa setiap kali mengajar.
- g) Membuat laporan kerja yang diperlukan.
- h) Membuat catatan kemajuan belajar siswa.
- i) Bertanggung jawab atas kebersihan ruangan yang dipakai untuk praktek dan sebagainya.



- j) Memelihara, mengamankan alat-alat pelajaran milik sekolah.
- k) Mengarsipkan soal-soal ulangan umum dan pekerjaan siswa.
- l) Mengadakan remedial taching jika ada pokok bahasan yang masih dianggap belum menguasai oleh sebagian siswa.
- m) Melaporkan nilai-nilai tes yang diperoleh siswa kepada PK. Urusan Kurikulum/Sekolah.
- n) Ikut membantu kepala sekolah dalam menegakan tata tertib sekolah dan 5K.

k. Guru Kegiatan Ekstra Kurikuler.

- 1) Menyusun program kerja kegiatan jenis ekstra kurikuler yang dibinanya.
- 2) Menentukan bentuk-bentuk kegiatan
- 3) Menginventarisasikan anggota peserta
- 4) Menyusun jadwal latihan
- 5) Menyelenggarakan administrasi guna mendukung kegiatan ekstra kurikuler yang dibinanya.
- 6) Hubungan komunikasi dengan orang tua
- 7) Memberikan nilai kegiatan ekstra kurikuler kepada siswa untuk nilai raport.
- 8) Mengadakan kerja sama hubungan dengan sekolah lain.
- 9) Mengarsipkan/menyebarkan informasi kegiatan ekstra kurikuler
- 10) Menyusun tata tertib kegiatan kurikuler
- 11) Menyusun kebutuhan sarana dan prasarana yang dibutuhkan berdasarkan skala prioritas.

12) Memberikan naskah pertimbangan saran kepada kepala sekolah dalam menentukan keputusan, kebijakan dan program sekolah dalam bidang kegiatan ekstra kurikuler yang dibinanya kepada kepala sekolah sekala berkala dan rutin.

**i. Tata Usaha**

- 1) bertanggung jawab atas kelancaran pelayanan ketatausahaan sekolah.
- 2) Menyusun program kerja tata usaha
- 3) Menginventarisasikan pekerjaan ketata usahaan
- 4) Memberikan pertimbangan kepada kepala sekolah dalam pemagian tugas.
- 5) Memberikan masukan kepada kepala sekolah RAPBS.
- 6) Membagi, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas ketata usahaan dengan prinsip keadilan, kemampuan dan pemerataan.
- 7) Membantu kepala sekolah dalam mengarahkan membina personil tata usaha.
- 8) Menyusun, mengajukan kebutuhan dibidang ketata usahaan kepada kepala sekolah
- 9) Mengawasi kehadiran/pelaksanaan tugas penjaga sekolah
- 10) Pengadaan data-data statistik sekolah
- 11) Pengadaan format-format administrasi sekolah
- 12) Dan tugas-tugas ketata usahaan lainnya.

**m. Bendahara Sekolah**

- 1) Menyusun program kerja bendahara.

- 2) Memberikan materi pertimbangan kepada kepala sekolah dan menyusun RAPBS
- 3) Memegang buku RAPBS dan petunjuk buku pengelolaan keuangan
- 4) Menerima keuangan dari pembayar/penyetor.
- 5) Memegang kas sekolah, menyimpan, mengamankan
- 6) Mengeluarkan uang berdasarkan perintah dari pembantu koordinator (kepala sekolah).
- 7) Mengarsipkan bukti-bukti penerimaa dan pengeluaran uang.
- 8) Mengendalikan dana
- 9) Menyelenggarakan pembukuan keuangan :
  - a) Buku kas umum
  - b) Buku-buku kepala
  - c) Buku bank
  - d) Buku kas pembantu
  - e) Buku anggaran
  - f) Kumpulan bukti-bukti pembukuan keuangan
  - g) Memanggil siswa yang menunggak SPP lebih dari satu bulan
  - h) Membuat rekapitulasi penerimaan dan pengeluaran setiap bulannya.
  - i) Membuka buku setiap awal bulan dan menutup setiap akhir bulan.

n. **Petugas Laboratorium**

- 1) Menyusun program kerja dan pengembangan kurikulum
- 2) Menginventarisir alat-alat laboratorium perbidang studi

- 3) Menyusun daftar kebutuhan alat-alat laboratorium perbidang studi berdasarkan skala prioritas.
  - 4) Menata ruang laboratorium disesuaikan dengan kondisi yang ada.
  - 5) Menyelenggarakan administrasi yang mendukung kegiatan pelayanan laboratorium.
  - 6) Menyusun jadwal penggunaan laborarotium perbidang studi perkelas.
  - 7) Mengikuti kegiatan-kegiatan di luar sekolah yang berhubungan dengan pengembangan laboratorium.
  - 8) Menyusun tata tertib penggunaan laboratorium yang terdiri atas :
    - a) Tata tertib guru
    - b) Tata tertib siswa
  - 9) Mengadakan koordinasi dengan guru-guru bidang studi.
  - 10) Yang menggunakan laboratorium dalam rangka mendayagunakan alat-alat laboratorium.
  - 11) Bertanggung jawab atas penyimpanan/pengamanan atas zat-zat yang berbahaya/alat-alat laboratorium.
  - 12) Bertanggung jawab kepada kepala sekolah
  - 13) Membuat laporan secara berkala tentang penggunaan laboratorium kepada kepala sekolah.
- o. Pesuruh / Pramu Layan
- 1) Mengadakan koordinasi dengan sesama pesuruh.
  - 2) Membuat jadwal pembagian tugas.

- 3) Bertanggung jawab atas keamanan / kebersihan dan keindahan gedung sekolah baik di dalam ruangan maupun di luar termasuk taman.
- 4) Bertanggung jawab atas pemeliharaan isi dan perlengkapan tiap ruangan.
- 5) Mengadakan pengawasan terhadap sesama pesuruh.
- 6) Bertanggung jawab kepada kepala sekolah.

## BAB V

### ANALISIS DAN HASIL PEMBAHASAN

#### A. DESKRIPSI DATA HASIL PENELITIAN

Sebelum penulis mengemukakan analisis dan pembahasannya terlebih dahulu penulis mengemukakan jumlah dan keadaan guru di SMK Arrahman dalam komposisinya, jumlah ini merupakan populasi guru yang diteliti yaitu sejumlah 35 orang.

Tabel 7  
Komposisi Jumlah Guru menurut Tingkat Pendidikan  
Sekolah Menengah Kejuruan Arrahman Kota Depok.

NO	Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Sarjana Strata 2	1	2,86
2.	Sarjana Strata 1	28	80
3.	Diploma	6	17,14
	Jumlah	35	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

1. Data Tanggapan Responden tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah  
( Variabel  $X_1$  )

Berdasarkan hasil penyebaran angket kepada para responden yang berjumlah 35 orang pada Sekolah Menengah Kejuruan Arrahman Kota Depok dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 8

Tabulasi Skor Jawaban Responden Mengenai Variabel  
Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sekor jawaban angket variabel (X1)

Nomor Responden	NOMOR ITEM										Jumlah Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	44
2	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	45
3	5	4	3	4	5	4	3	4	4	3	39
4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	39
5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	43
6	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	39
7	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	40
8	4	4	3	4	4	5	4	3	5	4	40
9	5	3	5	4	4	3	4	5	4	5	42
10	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	37
11	4	3	5	4	3	3	4	5	4	3	38
12	3	4	3	3	4	5	4	5	4	5	40
13	5	4	3	4	3	4	3	4	5	5	40
14	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	40
15	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	43
16	5	4	3	4	3	3	4	3	4	5	38
17	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	37
18	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	42
19	4	4	3	3	4	4	3	4	3	5	37
20	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	41
21	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	39
22	3	4	3	4	5	4	4	3	4	5	39
23	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	40
24	4	4	5	4	4	5	3	5	4	5	43
25	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	42
26	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	40
27	3	4	3	4	3	5	5	4	4	4	39

28	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	39
29	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	42
30	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	38
31	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	42
32	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	43
33	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	44
34	4	3	3	4	5	3	4	4	5	4	39
35	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	40
	Jumlah										1,413

Tabulasi tersebut diatas merupakan hasil jawaban dari responden tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah (Variabel X1) yang berbentuk huruf mutu dan telah diterjemahkan ke dalam angka mutu, selanjutnya penulis hitung berdasarkan presentase dalam bentuk tabel sebagai berikut :

**Tabel 9**  
Distribusi Tanggapan Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Arrahman Kota Depok.

No Angket	Tanggapan Responden									
	A		B		C		D		E	
	f	%	f	%	F	%	f	%	F	%
1	14	40	14	40	7	20	0	0	0	0
2	2	6	28	80	5	14	0	0	0	0
3	9	26	9	26	17	49	0	0	0	0
4	0	0	31	89	4	11	0	0	0	0
5	12	34	14	40	9	26	0	0	0	0



6	7	20	20	57	8	23	0	0	0	0
7	4	11	23	66	8	23	0	0	0	0
8	11	31	20	57	4	11	0	0	0	0
9	7	20	24	69	4	11	0	0	0	0
10.	17	49	13	37	5	14	0	0	0	0
Total	83	24	196	56	71	20	0	0	0	0

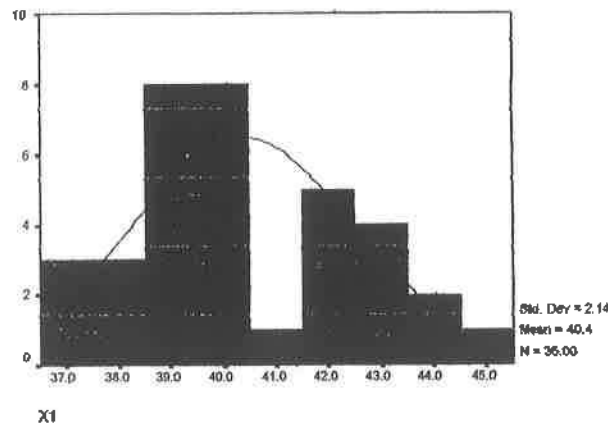
Sumber : Hasil Penelitian 2006

Dari tabel di atas, terlihat bahwa 24% dinyatakan bahwa kondisi tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah pada SMK Arrahman Kota Depok sudah sangat baik. Hal ini tampak dari tanggapan responden melalui angket, dimana memilih alternatif jawaban A.

Kemudian 56% responde yang memilih alternatif jawaban B pada angket yang diberikan. Hal ini menunjukkan mereka beranggapan kondisi Kepemimpinan Kepala sekolah baik.

Selanjutnya, terdapat 20 % responden yang memilih alternatif jawaban C, yang menunjukkan kondisi Kepemimpinan Kepala Sekolah cukup, dan 0% responden merasa tidak baik terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah yang memilih alternatif jawaban D. sedangkan alternatif jawaban E juga tidak ada yang memilihnya.

Dari hasil tabulasi tentang variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dapat ditunjukkan dengan grafik sebagai berikut :



## 2. Data Tanggapan Responden Tentang Motivasi ( X<sub>2</sub> )

Berdasarkan hasil penyebaran angket kepada para responden yang berjumlah 35 orang guru, data tentang Motivasi pada SMK Arrahman Kota Depok dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 10

Tabulasi Skor Jawaban Responden Mengenai Variabel Motivasi

Sekor jawaban angket variabel X2

Nomor Responden	NOMOR ITEM										Jumlah Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	43
2	4	3	4	5	4	3	5	5	5	4	42



Tabel 11  
Distribusi Tanggapan Tentang Motivasi Pada  
Sekolah Menengah Kejuruan Arrahman Kota Depok.

No Angket	Tanggapan Responden									
	A		B		C		D		E	
	F	%	F	%	f	%	F	%	f	%
1	15	43	16	46	4	11	0	0	0	0
2	10	29	19	54	6	17	0	0	0	0
3	11	31	21	60	3	9	0	0	0	0
4	12	34	18	51	5	14	0	0	0	0
5	8	23	17	49	10	29	0	0	0	0
6	5	14	25	71	5	14	0	0	0	0
7	12	34	14	40	9	26	0	0	0	0
8	7	20	23	66	5	14	0	0	0	0
9	15	43	14	40	6	17	0	0	0	0
10	13	37	17	49	5	14	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>31</b>	<b>184</b>	<b>53</b>	<b>58</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

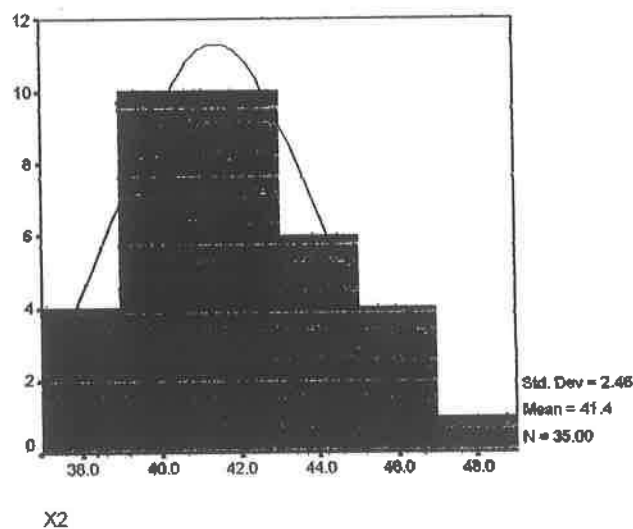
Sumber : Hasil Penelitian 2006

Berdasarkan tabel diatas tampak bahwa sebagian besar responden atau 31% menyatakan bahwa Motivasi pada SMK Arrahman sudah sangat baik. Hal ini tampak dari tanggapan para responden, dimana responden itu memilih alternatif jawaban A.

Kemudian terdapat 532% responden yang memilih alternatif jawaban B pada angket yang diberikan. Hal ini menunjukkan mereka merasa Motivasi baik.

Sementara itu, ada 16% responden yang memilih alternatif jawaban C, yang menunjukkan Motivasi cukup. Dan tidak satupun responden yang memilih alternatif jawaban D dan E.

Dari hasil tabulasi tentang variabel Motivasi (X2) dapat ditunjukkan dengan grafik sebagai berikut :



### 3. Data Taggapan Responden Tentang Kinerja Guru

Berdasarkan hasil penyebaran angket kepada para responden yang berjumlah 35 orang guru, data tentang kinerja guru pada SMK Arrahman Kota Depok dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 12

Tabulasi Skor Jawaban Responden Mengenai Variabel  
Kinerja Guru

Sekor jawaban angket variabel Y

Nomor Responden	NOMOR ITEM										Jumlah Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	44
2	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	45
3	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	44
4	4	5	5	4	3	5	4	5	3	5	43
5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	44
6	4	3	5	4	5	4	3	4	5	4	41
7	5	4	4	3	5	4	3	4	3	5	40
8	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	43
9	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	44
10	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5	41
11	5	3	5	4	5	4	3	5	4	4	42
12	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	45
13	3	5	5	5	5	5	4	5	3	5	45
14	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	47
15	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	42
16	5	3	4	3	5	3	5	5	5	5	43
17	5	4	3	5	4	4	3	5	4	4	41
18	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	45
19	5	4	3	5	3	4	4	3	5	4	40
20	5	3	4	4	3	5	4	3	5	4	40
21	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	41
22	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	38
23	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	42
24	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	44
25	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4	43
26	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	42
27	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	43
28	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	40
29	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	43
30	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	39
31	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	40
32	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	43

33	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	44
34	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	41
35	3	5	3	3	4	4	4	3	4	4	37
	Jumlah										1,479

**Tabel 13**  
**Distribusi Tanggapan Responden Tentang Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Arrahman Kota Depok.**

No Angket	Tanggapa Responden									
	A		B		C		D		E	
	f	%	F	%	f	%	F	%	f	%
1	20	57	9	26	6	17	0	0	0	0
2	14	40	16	46	5	14	0	0	0	0
3	13	37	19	54	3	9	0	0	0	0
4	10	29	18	51	7	20	0	0	0	0
5	13	37	14	40	8	23	0	0	0	0
6	15	43	14	40	6	17	0	0	0	0
7	10	29	19	54	6	17	0	0	0	0
8	17	49	14	40	4	11	0	0	0	0
9	12	34	16	46	7	20	0	0	0	0
10	11	31	20	57	4	11	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>39</b>	<b>159</b>	<b>45</b>	<b>56</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

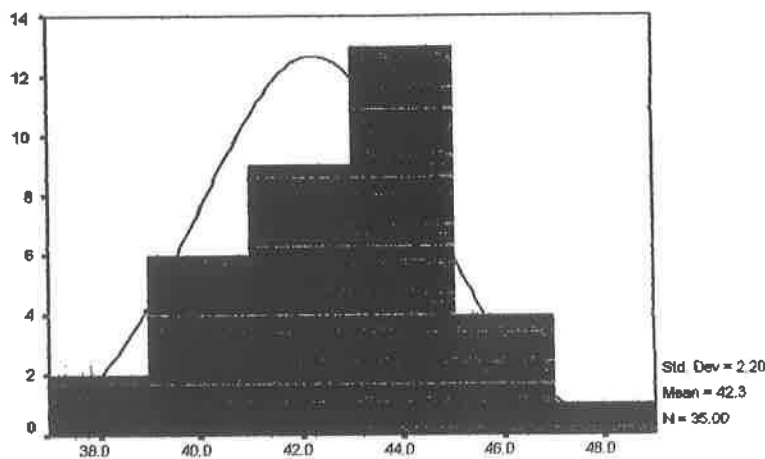
Sumber : Hasil Penelitian 2006

Berdasarkan tabel di atas, tampak bahwa responden atau 39% menyatakan bahwa Kinerja Guru pada SMK Arrahman Kota Depok sudah sangat baik. Hal ini tampak dari tanggapan para responden, dimana responden itu memilih alternatif jawaban A.

Kemudian terdapat 45% responden yang memilih alternatif jawaban B pada angket yang diberikan. Hal ini menunjukkan mereka merasa Kinerja Guru baik.

Sementara itu, ada 16% responden yang memilih alternatif jawaban C, yang menunjukkan Kinerja Guru cukup dan Alternatif jawaban D dan E pada angket yang disebarkan tidak ada responden yang memilihnya.

Dari hasil tabulasi tentang variabel Kinerja Guru (Y) dapat ditunjukkan dengan grafik sebagai berikut :

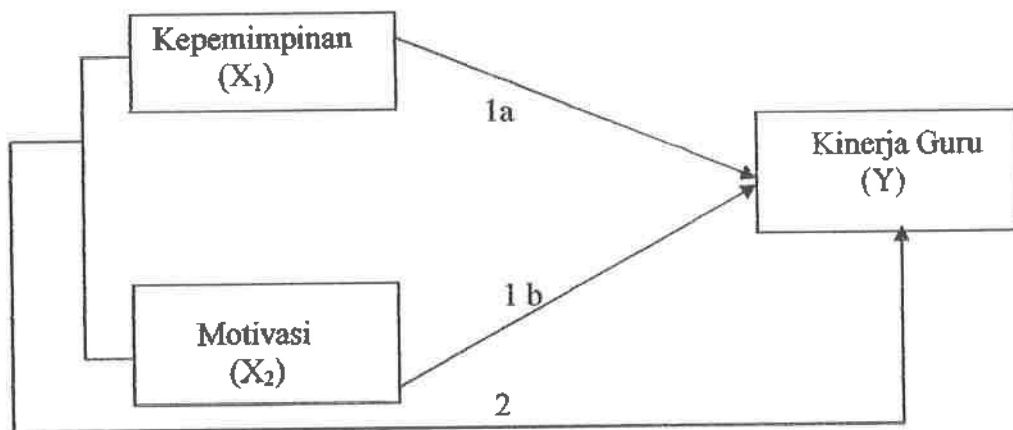


Y



## B. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Sebagai patokan analisa data terlebih dahulu penulis kemukakan kerangka analisisnya sebagai berikut :



Gambar 4. Kerangka Analisis Data

Dengan memperhatikan gambar tersebut, analisis yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Korelasi Antar Variabel yaitu Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) saerta Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) adalah sebagai berikut :
  - a. Analisis untuk melihat hubungan antara variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Guru ( $Y$ ),
  - b. Analisis untuk melihat hubungan variabel Motivasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Guru ( $Y$ ). Kedua analisis tersebut bisa dilihat dari

hasil program Statistical Product and Service Solutions (SPSS) sebagai berikut :

Tabel 14 : Hasil korelasi

**Correlations**

		X1	X2	Y
X1	Pearson Correlation	1	.637**	.447**
	Sig. (2-tailed)		.000	.007
	N	35	35	35
X2	Pearson Correlation	.637**	1	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	35	35	35
Y	Pearson Correlation	.447**	.646**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	
	N	35	35	35

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

Untuk uji signifikasinya :

Ho : Tidak ada hubungan (korelasi) antara variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan variabel Motivasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Guru (Y)

Ha : Ada hubungan (korelasi) antara Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan variabel Motivasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Guru (Y)

Dasar pengambilan keputusan :

Jika angka korelasi lebih kecil dari 0,01 maka Ho ditolak artinya ada hubungan dan jika angka korelasi lebih besar dari 0,01 maka ho diterima artinya tidak ada hubungan.

- a. Dari pengolahan data diperoleh angka 0,007 (tabel 14) untuk korelasi variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru (Y), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru (Y).
  - b. Dari pengolahan data diperoleh angka 0,000 (tabel 14) untuk korelasi variabel Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru (Y), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya terdapat hubungan yang signifikan antara Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru (Y).
2. Korelasi Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru (Y)

Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang signifikan secara bersama-sama antara variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Variabel Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru (Y), berikut disajikan tabel perbandingan atau harga kritik dari Spearman :

Tabel 15 : Harga Kritik dari Spearman

N	INTERVAL KEPERCAYAAN		N	INTERVAL KEPERCAYAAN	
	95%	99%		95%	99%
5	1	-	16	0,506	0,665
6	0,886	0,992	18	0,475	0,625
7	0,786	0,929	20	0,450	0,591
8	0,738	0,881	22	0,428	0,562
9	0,683	0,833	24	0,409	0,526

10	0,648	0,794	26	0,392	0,515
12	0,591	0,777	28	0,377	0,496
14	0,544	0,715	30	0,364	0,478

Sumber : Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta 1998, hal. 366)

Tabel 16 Hasil Regresi Linier

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.648 <sup>a</sup>	.419	.383	1.72865

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui program Statistical Product and Service Solutions (SPSS) dari N=35 memperoleh hasil 0,648, (tabel 16) lebih besar dari Harga Kritik dari Spearmen (tabel 15), N=30 dengan tingkat kepercayaan 95% yaitu 0,364 berarti secara bersama-sama terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dan Variabel Motivasi (X2) terhadap variabel Kinerja Guru (Y).

### C. INTERPETASI DATA

Berdasarkan data yang ada dengan pengolahan metode Statistical Product and Service Solutions (SPSS) menurut Santoso (Fazril 2001, *Jurnal Ekonomi Borobudur*) menyatakan tentang tingkat korelasi antar variabel, bahwa angka berkisar 0 (tidak ada korelasi sama sekali) dan 1 (korelasi sangat

sempurna) berarti angka korelasi 0,5 menunjukkan korelasi yang cukup kuat, sedangkan dibawah 0,5 korelasi lemah.

Pada hasil analisis data diatas adalah :

1. Untuk korelasi parsial sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dan Kinerja Guru (Y) diperoleh koefisien korelasi + 0,447 atau 44,7% (tabel 14) hal ini menunjukkan lebih kecil dari 0,5 ini berarti hubungannya lemah. Sedangkan tanda positif (+) menunjukkan bahwa semakin tinggi Kepemimpinan Kepala Sekolah, maka akan semakin tinggi Kinerja Guru. Berarti 55,3% berhubungan dengan variable lain yang tidak diteliti

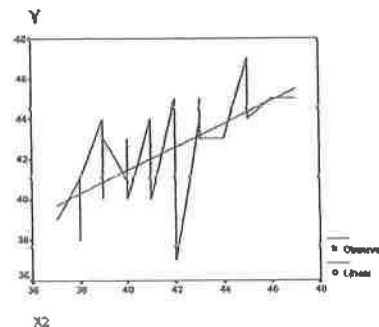
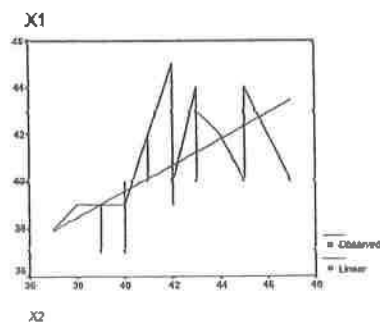
Untuk memperjelas hubungan kedua variabel tersebut bisa dilihat dengan gambar (kurva) sebagai berikut :

### Curve Fit

MODEL: MOD\_1.

Independent: X2

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1
X1	LIN	.406	33	22.54	.000	17.4224	.5539
Y	LIN	.417	33	23.63	.000	18.3627	.5768



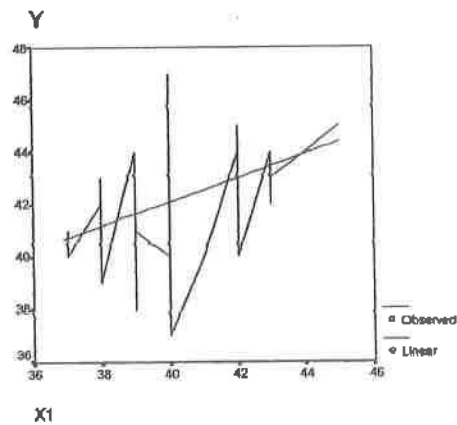
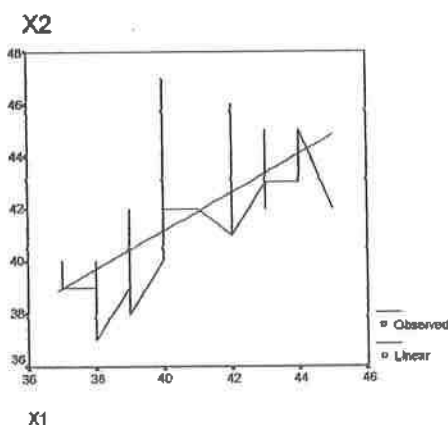
b. Motivasi ( $X_2$ ) dan Kinerja Guru ( $Y$ ) diperoleh koefisien korelasi + 0,646 atau 64,6% (tabel 14) hal ini menunjukkan lebih besar dari 0,5 ini berarti hubungannya kuat. Sedangkan tanda positif (+) menunjukkan bahwa semakin tinggi Motivasi, maka akan semakin tinggi Kinerja Guru dan berarti 35,4% lagi berhubungan dengan variabel lain yang tidak diteliti. Untuk memperjelas hubungan kedua variabel tersebut bisa dilihat dengan gambar (kurva) sebagai berikut :

### Curve Fit

MODEL: MOD\_2.

Independent: X1

Dependent Mth		Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1
X2	LIN	.406	33	22.54	.000	11.8480	.7327
Y	LIN	.200	33	8.23	.007	23.7333	.4588



2. Untuk regresi linier adalah sebagai berikut :

Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) diperoleh regresi linear + 0,648 atau 64,8% (tabel 16) hal ini menunjukkan lebih besar dari 0,5 ini berarti hubungannya

kuat. Sedangkan tanda positif (+) menunjukkan bahwa semakin tinggi Kepemimpinan dan Motivasi, maka akan semakin tinggi Kinerja Guru dan sebaliknya semakin rendah Kepemimpinan dan Motivasi, maka akan semakin rendah pula Kinerja Guru dan 35,2% lagi berhubungan dengan variabel lain yang tidak diteliti.

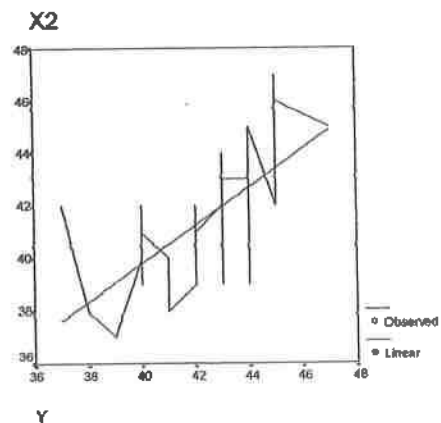
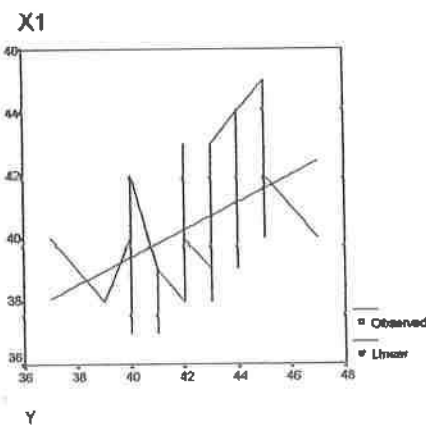
Untuk memperjelas hubungan variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi terhadap Kinerja Gurur bisa dilihat dengan gambar (kurva) sebagai berikut :

### Curve Fit

MODEL: MOD\_3.

Independent: Y

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1
X1	LIN	.200	33	8.23	.007	21.9847	.4351
X2	LIN	.417	33	23.63	.000	10.8574	.7235



## **BAB VI**

### **KESIMPULAN**

#### **A. KESIMPULAN**

1. Untuk korelasi variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ), diperoleh angka 0,007 (tabel 14) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ).
2. Untuk korelasi variabel Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) diperoleh angka 0,000 (tabel 14), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya terdapat hubungan yang signifikan antara Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ).
3. Berdasarkan hasil pengolahan data melalui program Statistical Product and Service Solutions (SPSS) dari  $N=35$  memperoleh hasil 0,648, (tabel 16) lebih besar dari Harga Kritik dari Spearmen (tabel 15),  $N=30$  dengan tingkat kepercayaan 95% yaitu 0,364 berarti secara bersama-sama terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan variabel Motivasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Guru ( $Y$ ).

#### **B. SARAN – SARAN**

1. Mengenai kepemimpinan Kepala Sekolah perlu ditingkatkan, karena baru 24% yang menyatakan sangat baik, 56% menyatakan baik dan 20% menyatakan cukup serta hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah



terhadap Kinerja Guru perlu ditingkatkan juga karena masih dalam kategori lemah yaitu 44,7%.

2. Untuk Motivasi perlu ditingkatkan karena, baru 31% yang menyatakan sangat baik, 53% menyatakan baik dan 16% menyatakan cukup, serta hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Guru perlu ditingkatkan karena masih dalam kategori kuat yaitu 64,6%.
3. Untuk Kinerja Guru perlu ditingkatkan karena, baru 39% yang menyatakan sangat baik, 45% menyatakan baik dan 16% menyatakan cukup, serta hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi terhadap Kinerja Guru perlu ditingkatkan juga karena masih dalam kategori kuat yaitu 64,8%.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abin Samsudin, (1983), **Psikologi Pendidikan**, Gramedia, Jakarta.
- Agus Wibowo, (1994), **Gaya Kepemimpinan**, Anda , Jakarta.
- Buchari Zainun, (194), **Manajemen dan Motivasi**. Balai Aksara. Jakarta.
- Buku Panduan Penulisan Tesis, Revisi 3, (2002)**, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen "IMMI" Jakarta.
- Burhanuddin, (1998), **Panduan Manajemen Sekolah**, BPFE – UGM, Yogyakarta.
- Flippo, (1984) **Personal Of Management**, National Printer, Singapore.
- Hadari Nawawi, (1994) **Kepemimpinan Yang Efektif**. Gajah Mada University Pess. Yogyakarta.
- , (2001), **Perencanaan SDM**, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hasan, M. Iqbal, (2001), **Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya**, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Hasibuan, (1992), **Manajemen SDM : Dasar dan Kunci Keberhasilan**, Haji Masagung, Jakarta.
- Jurnal Ekonomi**, (2001), Uinversitas Borobudur, Jakarta.
- Jurnal Ekonomi**, (2002), Uinversitas Borobudur, Jakarta
- Kartini Kartono, (1982), **Pemimpin dan Kepemimpinan**. Rajawali. Jakarta.
- , (2003), **Pemimpin dan Kepemimpinan**, Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Maier, Norman RF, (1952), **Principles of Human Relations**, Wiley,
- Mangunhardjo, (1986), **Manajemen Kepemimpinan**, Rineka, Bandung.
- Manullang, (1985), **Dasar-Dasar Manajemen**, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Miftah Thoha, (1990), **Prilaku Organisasi**. FISIPOL-UGM. Yogyakarta.
- Mohammad Musa dan Titi Nurfitri, (1988), **Metodologi Penelitian**, Fajar Agung, Jakarta.
- M. Suparmoko, (1991), **Metode Penelitian Praktis**. BPFE – UGM. Yogyakarta.
- Mukijat, (1988), **Manajemen Personalia**. Abardin. Bandung.

Nur Indriantoro, (2002), **Akuntan, Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen**, BPFE UGM, Yogyakarta.

Sastro Jadmiko, (1985), **Undang – Undang Pokok**. Intan Jakarta.

-----, (2002), **Profesi Keguruan**, Universitas Terbuka Jakarta.

Siagian, (1987), **Filsafat Administrasi**, Haji Masagung, Jakarta.

-----, (2003), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bumi Aksara, Jakarta.

Soewarno Handyaningrat, (1986), **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Managemen**, Gunung Agung, Jakarta.

Sugiyono, (2001), **Metode Penelitian Administrasi**, Alfabeta, Bandung.

-----, (2002), **Statistika Untuk Penelitian**, Alfabeta, Bandung.

-----, (2005), **Metode Penelitian Administrasi**, Alfabeta, Bandung.

Suharsimi Arikunto, (1998), **Prosedur Penelitian**, Rineka Cipta, Jakarta.

Sutrisno Hadi, (1987), **Statistik Jilid 2**, Yayasan Penerbitan Fak. Psikologi, UGM, Yogyakarta.

S. Yuwono, (1983), **Manajemen dan Motivasi**. Balai Aksara. Jakarta.

Taliziduhu Draha, (2001), **Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Rineka Cipta. Jakarta.

Uzer Usman, (1995), **Menjadi Guru Profesional**, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Wahjosumidjo, (1984), **Kepemimpinan Dan Motivasi**, Sinar Baru, Bandung.

-----, (2002), **Kepemimpinan Kepala Sekolah**, PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.

Widodo, (2004), **Cerdik Menyusun Proposal Penelitian Skripsi, Tesis dan Disertasi**, Yayasan Kelopak Magna Script, Jakarta.

Winardi, (1990), **Manajemen Personalia**, Abardin, Bandung.

**ANGKET PENELITIAN TENTANG  
ANALISIS HUBUNGAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA GURU**

Dengan hormat,

Dengan ini saya mohon kesediaan Bapak dan Ibu untuk kepentingan Penyusunan Tesis pada Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Manajemen IMMI Jakarta, sehingga setiap jawaban yang diberikan tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja Bapak dan Ibu.

Angket ini terdiri dari tiga puluh pertanyaan yang dibagi menjadi tiga variabel yaitu :

1. Aspek Kepemimpinan Kepala Sekolah : 10 pertanyaan atau pernyataan
2. Aspek Motivasi : 10 pertanyaan atau pernyataan
3. Aspek Kinerja guru : 10 pertanyaan atau pernyataan

Terlebih dahulu kiranya Bapak dan Ibu mohon mengisi identitas sebagai berikut :

1. Umur : ..... tahun
2. Jenis kelamin : .....
3. Pendidikan terakhir : .....
4. Jabatan lain selain guru : .....

Saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak dan Ibu untuk mengisi angket ini, semoga Allah SWT memberikan imbalan yang melipat. AMIEN

Peneliti

W i d o d o

## I. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)

### A. Konsultasi.

1. Apakah Kepala Sekolah selalu berkonsultasi kepada bawahan didalam setiap pengambilan keputusan ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

### B. Instruksi

2. Apakah Kepala Sekolah selalu memberikan instruksi kepada bawahan didalam menjalankan tugas ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

### C. Partisipasi

3. Apakah Kepala Sekolah selalu berpartisipasi untuk mengembangkan sekolah ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

### D. Pelimpahan wewenang

4. Apakah Kepala Sekolah selalu melimpahkan wewenangnya kepada bawahan ketika ketika terjadi bentrokan jadwal pekerjaan ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

### E. Peka

5. Apakah Kepala Sekolah selalu peka terhadap perubahan atau perkembangan lingkungan ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

### F. Pengadaan tenaga

6. Apakah Kepala Sekolah selalu selektif dan professional dalam pengadaan atau perekrutan tenaga ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

### G. Pemanfaatan tenaga

7. Apakah Kepala Sekolah selalu memanfaatkan tenaga secara efektif dan efisien dalam kegiatan sekolah ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

### H. Pembinaan

8. Apakah Kepala Sekolah selalu mengadakan pembinaan dan pengembangan hubungan antar manusia (human relation) ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

### I. Kemampuan

9. Apakah Kepala Sekolah selalu mampu berkoordinasi dengan para bawahan ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah
10. Apakah Kepala Sekolah selalu mampu mengambil keputusan dengan tepat dan cepat ?

- a. Selalu   b. Sering   c. Kadang-kadang   d. Jarang   e. Tidak pernah

## II. Variabel Motivasi (X2)

### A. Kebutuhan.

1. Apakah anda selalu merasa tercukupi dengan tempat tinggal selama ini ?  
a. Selalu   b. Sering   c. Kadang-kadang   d. Jarang   e. Tidak pernah
2. Apakah anda selalu cukup untuk memenuhi kebutuhan dengan gaji yang anda terima selama ini ?  
a. Selalu   b. Sering   c. Kadang-kadang   d. Jarang   e. Tidak pernah.
3. Apakah anda selalu merasa puas dengan jaminan kesehatan selama ini ?  
a. Selalu   b. Sering   c. Kadang-kadang   d. Jarang   e. Tidak pernah

### B. Lingkungan

4. Apakah anda selalu merasa nyaman dengan lingkungan anda bekerja ?  
a. Selalu   b. Sering   c. Kadang-kadang   d. Jarang   e. Tidak pernah

### C. Perhatian.

5. Apakah anda selalu diperhatikan oleh pimpinan selama ini ?  
a. Selalu   b. Sering   c. Kadang-kadang   d. Jarang   e. Tidak pernah

### D. Peraturan.

6. Apakah anda selalu menerima peraturan dan tata tertib dengan senang dan tulus?  
a. Selalu   b. Sering   c. Kadang-kadang   d. Jarang   e. Tidak pernah

### E. Penghargaan.

7. Apakah anda selalu mendapat hadiah ketika mengukir prestasi selama ini?  
a. Selalu   b. Sering   c. Kadang-kadang   d. Jarang   e. Tidak pernah
8. Apakah anda selalu mendapat pujian dari atasan manakala menjalankan pekerjaan dengan sukses selama ini ?  
a. Selalu   b. Sering   c. Kadang-kadang   d. Jarang   e. Tidak pernah
9. Apakah Kepala Sekolah selalu memberikan penghargaan dengan kenaikan pangkat kepada bawahan yang berprestasi selama ini ?  
a. Selalu   b. Sering   c. Kadang-kadang   d. Jarang   e. Tidak pernah

### F. Sarana dan prasarana

10. Apakah anda selalu merasa termotivasi dengan adanya sarana dan prasarana yang telah tersedia selama ini ?  
a. Selalu   b. Sering   c. Kadang-kadang   d. Jarang   e. Tidak pernah

### III. Variabel Kinerja Guru (Y)

#### A. Keterampilan.

1. Apakah anda selalu merasa cocok antara keterampilan yang anda miliki dengan tugas yang anda kerjakan ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

#### B. Kedisiplinan

2. Apakah anda selalu tepat waktu didalam menjalankan tugas selama ini ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

#### C. Loyalitas.

3. Apakah anda selalu merasa senang dan loyal terhadap pekerjaan anda selama ini ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah
4. Apakah anda selalu merasa senang dan loyal terhadap lembaga anda selama ini ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

#### D. Absensi

5. Apakah anda selalu mengisi absensi sesuai dengan jam kerja anda selama ini ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

#### E. Kerja sama

6. Apakah anda selalu bekerja sama dengan guru lain didalam menjalankan tugas selama ini ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

#### F. Kecelakaan

7. Apakah anda selalu bisa menghindari kecelakaan didalam setiap menjalankan tugas selama ini ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

#### G. Prakarsa

8. Apakah anda selalu mampu menjadi prakarsa didalam setiap kegiatan selama ini ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

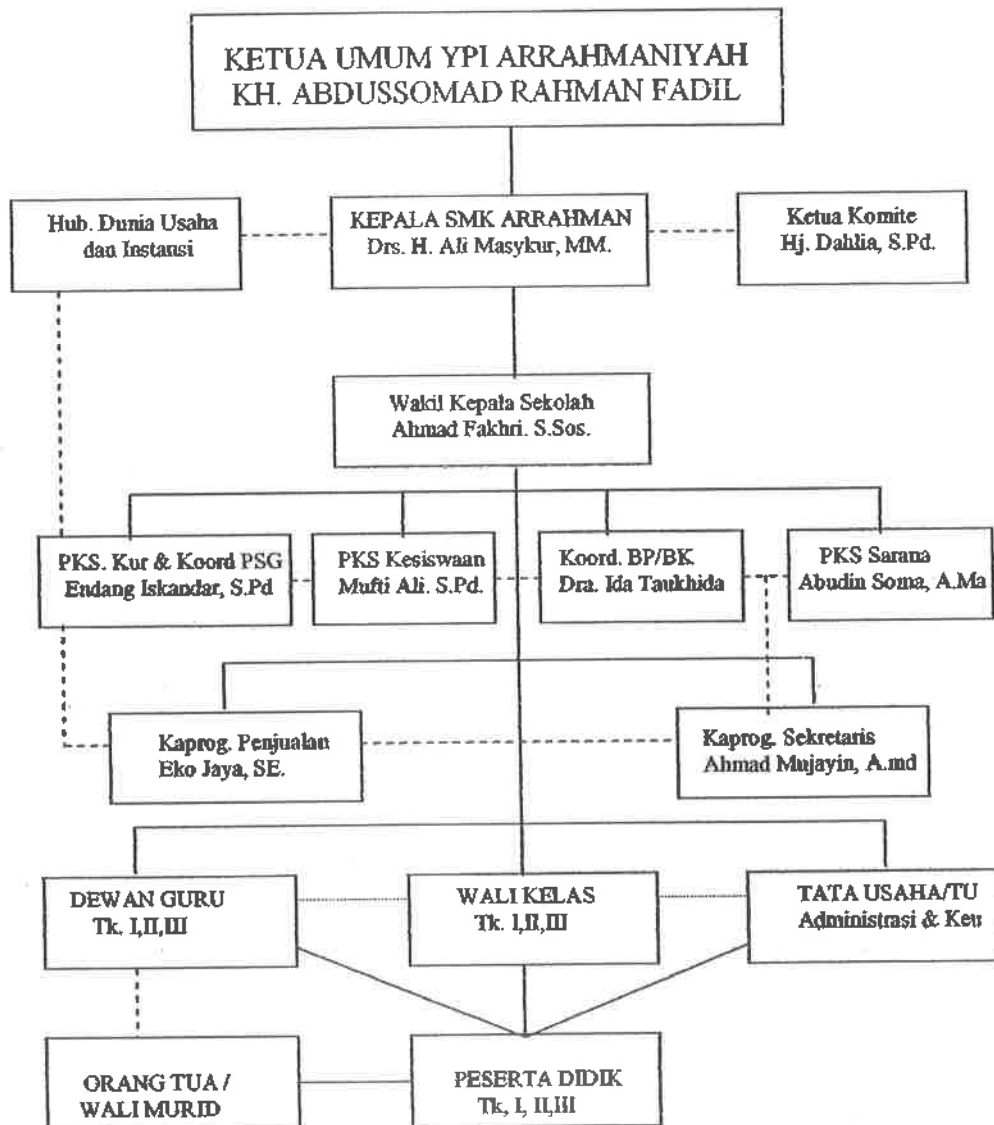
#### H. Kerusakan sarana

9. Apakah anda selalu meminimalisasi kerusakan sarana didalam menjalankan tugas selama ini ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

#### I. Motivasi

10. Apakah anda selalu termotivasi dari pimpinan selama ini ?  
a. Selalu    b. Sering    c. Kadang-kadang    d. Jarang    e. Tidak pernah

## STRUKTUR ORGANISASI SMK ARRAHMAN DEPOK



Keterangan :

- = Garis Komando
- - - - - = Garis Koordinasi
- PKS = Pembantu Kepala Sekolah

Gambar. 3. Struktur Organisasi SMK Arrahman Depok



**Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi  
Dengan Kinerja Guru  
Pada SMK ARRAHMAN Kota Depok, Jawa Barat**

X 1	X 2	Y
44	43	44
45	42	45
39	39	44
39	42	43
43	43	44
39	40	41
40	40	40
40	42	43
42	41	44
37	39	41
38	39	42
40	43	45
40	47	45
40	45	47
43	42	42
38	40	43
37	40	41
42	46	45
37	39	40
41	42	40
39	38	41
39	38	38
40	42	42
43	45	44
42	44	43
40	41	42
39	39	43
39	40	40
42	43	43
38	37	39
42	41	40
43	43	43
44	45	44
39	38	41
40	42	37

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.300	5.890		2.937	.006
	X1	6.099E-02	.179	.059	.340	.736
	X2	.543	.156	.608	3.480	.001

a. Dependent Variable: Y

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	35	37.00	45.00	40.3714	2.14319
X2	35	37.00	47.00	41.4286	2.46488
Y	35	37.00	47.00	42.2571	2.20084
Valid N (listwise)	35				

### Frequencies

#### Statistics

		X1	X2	Y
N	Valid	35	35	35
	Missing	1	1	1

### Frequency Table

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	37.00	3	8.3	8.6	8.6
	38.00	3	8.3	8.6	17.1
	39.00	8	22.2	22.9	40.0
	40.00	8	22.2	22.9	62.9
	41.00	1	2.8	2.9	65.7
	42.00	5	13.9	14.3	80.0
	43.00	4	11.1	11.4	91.4
	44.00	2	5.6	5.7	97.1
	45.00	1	2.8	2.9	100.0
	<b>Total</b>		35	97.2	100.0
Missing	System	1	2.8		
<b>Total</b>		36	100.0		

## Correlations

### Correlations

		X1	X2	Y
X1	Pearson Correlation	1	.637**	.447**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.007
	N	35	35	35
X2	Pearson Correlation	.637**	1	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	35	35	35
Y	Pearson Correlation	.447**	.646**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.
	N	35	35	35

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

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.648 <sup>a</sup>	.419	.383	1.72865

a. Predictors: (Constant), X2, X1

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69.062	2	34.531	11.556	.000 <sup>a</sup>
	Residual	95.623	32	2.988		
	Total	164.686	34			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

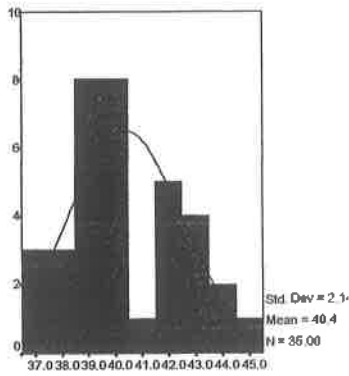
X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	37.00	1	2.8	2.9	2.9
	38.00	3	8.3	8.6	11.4
	39.00	5	13.9	14.3	25.7
	40.00	5	13.9	14.3	40.0
	41.00	3	8.3	8.6	48.6
	42.00	7	19.4	20.0	68.6
	43.00	5	13.9	14.3	82.9
	44.00	1	2.8	2.9	85.7
	45.00	3	8.3	8.6	94.3
	46.00	1	2.8	2.9	97.1
	47.00	1	2.8	2.9	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Missing	System	1	2.8		
Total		36	100.0		

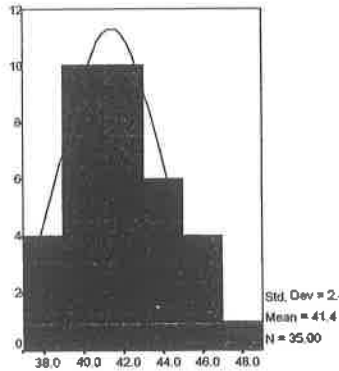
Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	37.00	1	2.8	2.9	2.9
	38.00	1	2.8	2.9	5.7
	39.00	1	2.8	2.9	8.6
	40.00	5	13.9	14.3	22.9
	41.00	5	13.9	14.3	37.1
	42.00	4	11.1	11.4	48.6
	43.00	7	19.4	20.0	68.6
	44.00	6	16.7	17.1	85.7
	45.00	4	11.1	11.4	97.1
	47.00	1	2.8	2.9	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Missing	System	1	2.8		
Total		36	100.0		

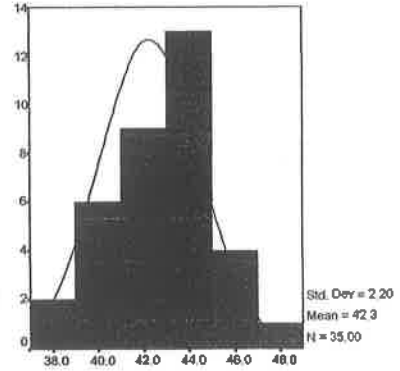
Graph



X1



X2



Y

## Partial Corr

- PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS -  
Controlling for.. X2

	X1	Y
X1	1.0000	.0600
	( 0)	( 32)
	P= .	P= .736
Y	.0600	1.0000
	( 32)	( 0)
	P= .736	P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

- PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS -  
Controlling for.. X1

	X2	Y
X2	1.0000	.5239
	( 0)	( 32)
	P= .	P= .001
Y	.5239	1.0000
	( 32)	( 0)
	P= .001	P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

- PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS -  
Controlling for.. Y

	X1	X2
X1	1.0000	.5102
	( 0)	( 32)
	P= .	P= .002
X2	.5102	1.0000
	( 32)	( 0)
	P= .002	P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X1	35	40.3714	2.14319	.36227
X2	35	41.4286	2.46488	.41664
Y	35	42.2571	2.20084	.37201

### One-Sample Test

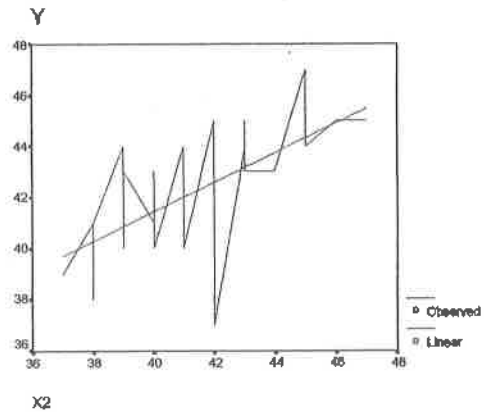
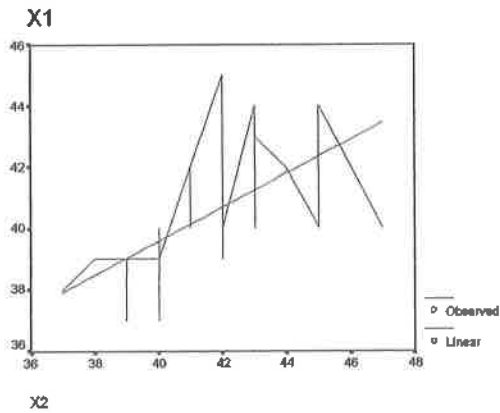
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X1	111.441	34	.000	40.3714	39.6352	41.1076
X2	99.435	34	.000	41.4286	40.5819	42.2753
Y	113.591	34	.000	42.2571	41.5011	43.0132

## Curve Fit

MODEL: MOD\_1.

Independent: X2

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1
X1	LIN	.406	33	22.54	.000	17.4224	.5539
Y	LIN	.417	33	23.63	.000	18.3627	.5768

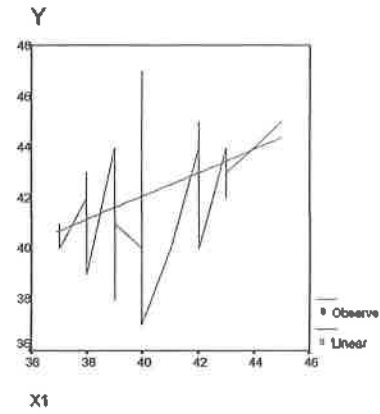
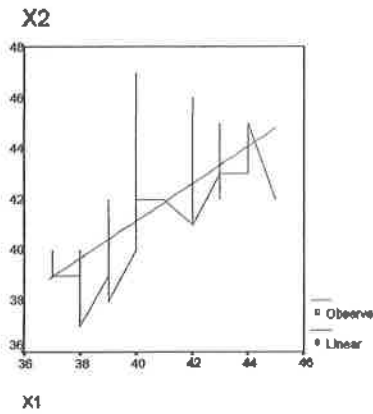


## Curve Fit

MODEL: MOD\_2.

Independent: X1

Dependent	Mth	Rsqr	d.f.	F	Sigf	b0	b1
X2	LIN	.406	33	22.54	.000	11.8480	.7327
Y	LIN	.200	33	8.23	.007	23.7333	.4588

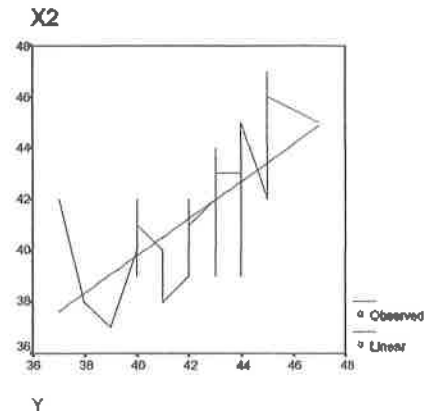
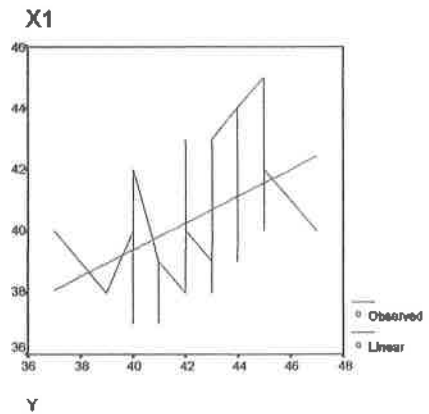


## Curve Fit

MODEL: MOD\_3.

Independent: Y

Dependent	Mth	Rsqr	d.f.	F	Sigf	b0	b1
X1	LIN	.200	33	8.23	.007	21.9847	.4351
X2	LIN	.417	33	23.63	.000	10.8574	.7235





# SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN IMMI

Jl. Raya Tanjung Barat No. 11 Jakarta Selatan

Telp. (021) 781 7823, 781 5142, Fax. : (021) 781 5144, E-mail : stieimmi@cbn.net.id

## SURAT PENUNJUKKAN DOSEN PEMBIMBING TESIS

No. 1596/BT-IMMI/VIII/2006

Ketua Sekolah Tinggi Manajemen IMMI, setelah meneliti usulan Tesis yang diajukan oleh :

NAMA : WIDODO  
NIM : 332041120109  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan  
Tentatif Judul Tesis : *Analisis hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi terhadap kinerja guru pada SMK arrahman depok*

Menyetujui judul Tesis tersebut dan mengangkat Tim Pembimbing yang terdiri dari :

Pembimbing 1 : Dr. Suyanto, S.E.,M.M.  
Pembimbing 2 : Dr. Ir. Purwanto, M.S.

Selanjutnya mahasiswa dalam penyelesaian dan penulisan Tesis sepenuhnya diserahkan kepada para Pembimbing yang ditunjuk

Surat Penunjukan ini berlaku 6 (enam) bulan, sejak ditanda tangani keputusan ini.

Jakarta, 24 Agustus 2006

Ketua Sekolah Tinggi Manajemen IMMI



Dra. Yenny Budiasih, MBA

Surat Penunjukan ini  
dibuat rangkap dua

1. Asli (yang bersangkutan)
2. Tembusan/Arsip





YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM ARRAHMANIYAH

**SMK ARRAHMAN**

**BISNIS DAN MANAJEMEN**

TERAKREDITASI "A" (SK No. 02.00/001/BAS/2006)  
NDS : 302050034 NSS : 344020526027 NIS : 400350

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 002/102.5/Kur/VIII/2006

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Sekolah Menengah Kejuruan ( SMK ) Arrahman Depok menerangkan bahwa :

Nama : W I D O D O  
Tempat dan Tanggal Lahir : Gunung Kidul, 06 April 1971  
Perguruan Tinggi Swasta (PTS) : STIMA IMMI Jakarta  
Nomor Induk Mahasiswa (NIM) : 332041120109  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia ( MSDM )  
Alamat : Jalan Tole Iskandar No. 30, Sukmajaya - Kota Depok  
Kode Pos 16412

Nama tersebut di atas telah diberikan izin mengadakan penelitian di sekolah kami mulai dari Bulan Juni sampai dengan Bulan Agustus 2006, untuk mencari data sebagai pelengkap dalam penyusunan tesis.

Demikianlah keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya bagi pihak yang berkepentingan.



Depok, 04 Agustus 2006

Kepala SMK Arrahman

Drs/H. Ali Masykur, MM.