

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PROFESIONALITAS GURU  
MTS SE SUB RAYON 38 KECAMATAN PANGKALAN SUSU  
KABUPATEN LANGKAT**

**TESIS**

**OLEH :**

**AWALUDDIN KHOLID**  
**NIM . 3003164070**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ISLAM  
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**



**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2018**

## ABSTRAK

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PROFESIONALITAS GURU MTS SE SUB RAYON 38 KECAMATAN PANGKALAN SUSU KABUPATEN LANGKAT.**

**Nama** : Awaluddin Kholid  
**Nim** : 3003164070  
**Ayah** : Muhammad Toha  
**Pembimbing (1)** : Dr. Candra Wijaya, M.Pd  
**Pembimbing (2)** : Dr. Edy Syahputra, M.Hum

Hubungan Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan Motivasi kerja dengan Profesionalitas Guru di Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat. Tesis, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, 2018.

Rumusan masalah penelitian ini adalah (1) Apakah terdapat hubungan positif Gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan Profesionalitas Guru Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat? (2) Apakah terdapat hubungan positif motivasi kerja dengan Profesionalitas Guru Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat? (3) Apakah terdapat hubungan positif antara Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan Profesionalitas Guru Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat? Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan positif yang signifikan antara: (1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, (2) motivasi kerja dengan Profesionalitas guru, (3) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan Profesionalitas Guru Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat.

Metode penelitian ini adalah kuantitatif jenis deskriptif studi korelasional. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat yang berjumlah 128 guru dan sampel penelitian sebanyak 97 guru, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu angket, dengan uji coba lebih dahulu. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan inferensial yang meliputi analisis korelasi dan regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dengan Profesionalitas Guru tergolong ke dalam kategori cukup. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara Gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan Profesionalitas Guru, koefisien korelasi 0,364. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara Motivasi kerja dengan Profesionalitas Guru, koefisien korelasi 0,213. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan Motivasi kerja secara bersama-sama dengan Profesionalitas Guru, koefisien korelasi 0,404. Pengujian dilakukan pada  $\alpha = 0,05$ , dk = 95. Ini berarti bahwa untuk meningkatkan Profesionalitas Guru dibutuhkan Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja yang baik.

## الصلة بين أسلوب القيادة والعمل الدؤوب في العمل من أجل تحسين مهارة المعلمين في جميع أنحاء منطقة 38 في منطقة بانغكال سوسو الفرعية مقاطعة لانجكات

لاسم: أول الدين خليل  
ريج. رقم: 3003164070  
اسم الأب: محمد طه  
المستشار الأول: د. كاندرا ويجايا ، م  
المستشار الثاني: الدكتور إيدي سايكوترا ، م

العلاقة المتبادلة بين نمط القيادة الرئيسي والعمل الدافع نحو التدريب المهني لمعلمي المعلمين (38) في جميع مناطق منطقة بانغكالان سوسو الفرعية في لانجكات ريجنسي. أطروحات ، الدراسات العليا في جامعة الدولة الإسلامية في شمال سومطرة ميدان ، 2018.

صياغة المشاكل في هذا البحث هي (1) هل هناك علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة الرئيسي ومهنية المعلمين 38 في جميع مناطق بانغكال سوسو الفرعية مقاطعة لانجكات هل هناك علاقة إيجابية بين دوافع العمل ومهارة المعلمين في 38 منطقة في منطقة بانغكالان سوسو الفرعية ، في لانجكات ريجنسي؟ (3) هل هناك علاقة إيجابية بين أسلوب قيادة المدير وحافزه للعمل إلى جانب مهنة المدرسين البالغ عددها 38 منطقة في منطقة بانغكالان سوسو الفرعية ، لانجكات ريجنسي؟ تهدف هذه الدراسة إلى دراسة علاقة إيجابية هامة بين: (1) أسلوب القيادة للمدير مع أداء المعلم ، (2) تحفيز العمل مع مهنة المعلم ، (3) أسلوب القيادة لدى المدير وحافزه للعمل جنباً إلى جنب مع مهنة المعلمين 38 كل منطقة بانغكال سوسو الفرعية مقاطعة لانجكات هذه الطريقة البحثية هي دراسة ارتباطية وصفية كمية .كان سكان هذه الدراسة جميع المعلمين من 38 كل منطقة من منطقة بانغكال سوسو الفرعية ، Langkat. ريجنسي ، بلغ مجموعها 128 معلماً وعينت 97 مدرسا ، وكانت تقنيات جمع البيانات المستخدمة استبيانات ، مع المحاكمات الأولى . تم تنفيذ تقنيات تحليل البيانات من خلال استخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلال الذي شمل تحليل الارتباط والانحدار . وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الرئيسي للمدير وحافزه للعمل مع اكتساب المعلم للمهنة مصنف كقنوات كافية . هناك علاقة إيجابية كبيرة بين أسلوب القيادة للمدير ومهنية المعلمين ، ومعامل الارتباط هو 0.364 . هناك ارتباط إيجابي كبير بين نوافع العمل ومهنية المعلمين ، معامل الارتباط 0.213 . هناك ارتباط إيجابي كبير بين أسلوب القيادة لدى المدير وبين دافعية العمل إلى جانب مهارة المعلمين ، ومعامل الارتباط هو 0.404 . وأجريت الاختبارات عند  $\alpha = 0.05$  ، ودرجة حرية = 95 . وهذا يعني أنه لتحسين مهارة المعلمين ، يلزم وجود أسلوب القيادة للمدير وحافزه للعمل الجيد.

## ABSTRACT

### THE CORRELATION BETWEEN PRINCIPAL'S LEADERSHIP STYLE AND MOTIVATION WORK TO MTs TEACHERS' PROFESSIONALITY OF 38 ALL AREA PANGKALAN SUSU SUB-DISTRICT LANGKATREGENCY.

**Name** : AwaluddinKholid  
**Reg. Number** : 3003164070  
**Father's Name** : Muhammad Toha  
**First Adviser** : Dr. CandraWijaya, M.Pd  
**Second Adviser** : Dr. EdySyahputra, M.Hum

The Correlation between Principal's Leadership Style and Motivation Work to MTs Teachers' Professionality of 38 all Area Pangkalan Susu Sub-District Langkat Regency. Theses, Postgraduate of State Islamic University of North Sumatra Medan, 2018.

The formulation of the problems in this research are (1) Is there a positive correlation between the Principal leadership style and the teachers' professionalism of 38 all area of Pangkalan Susu Sub-district, Langkat Regency? (2) Is there a positive correlation between the work motivation and Teachers' Professionality of 38 all area of Pangkalan Susu Sub-district, Langkat Regency? . (3) Is there a positive correlation between the principal's leadership style and work motivation together with the Teachers' Professionality of 38 all area of Pangkalan Susu Sub-district, Langkat Regency? The aims of this study to examine a significant positive relationship between: (1) the principal's leadership style with teacher performance, (2) work motivation with teacher professionalism, (3) the principal's leadership style and work motivation together with Teachers' Professionality of 38 all area of Pangkalan Susu Sub-district, Langkat Regency.

This research method is a quantitative descriptive correlational study. The population of this study were all teachers of 38 all area of Pangkalan Susu Sub-district, Langkat Regency, totaling 128 teachers and the samples are 97 teachers, the data collection techniques used were questionnaires, with first trials. Data analysis techniques were carried out by using descriptive and inferential statistical analysis which included correlation and regression analysis. The results showed that the principal's leadership style and work motivation with teacher professionalism classified as enough categories. There is a significant positive correlation between the principal's leadership style and teachers' professionalism, the correlation coefficient is 0.364. There is a significant positive correlation between work motivation and teachers' professionalism, correlation coefficient 0.213. There is a significant positive correlation between the principal's leadership style and work motivation together with teachers' professionalism, the correlation coefficient is 0.404. Tests were carried out at  $\alpha = 0.05$ , degree of freedom = 95. This means that to improve teachers' professionalism, the principal's leadership style and good work motivation are needed.

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Rendahnya kualitas pendidikan pada suatu bangsa mencerminkan rendahnya kinerja guru dan buruknya sistem pengelolaan pendidikan pada suatu bangsa. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat di dalam organisasi tersebut. Untuk itu dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia yang handal dan mampu bersaing di era globalisasi dan otonomi daerah ini perlu diperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kinerja dalam mencapai tujuan pendidikan.

Pada dasarnya terdapat berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan pendidikan, antara lain: guru, siswa, sarana dan prasarana, lingkungan pendidikan, dan kurikulum. Tugas utama sekolah adalah menjalankan proses belajar-mengajar, evaluasi kemajuan peserta didik, dan meluluskan peserta didik yang berkualitas memenuhi standar yang dipersyaratkan<sup>1</sup>.

Salah satu faktor yang menentukan baik buruknya kualitas pendidikan tersebut sangat ditentukan oleh guru dalam proses pendidikan. Untuk menjadi seorang guru harus memiliki kualitas khusus karena guru merupakan jabatan profesional. Dalam melaksanakan tugasnya, seorang guru tidak hanya dituntut menguasai bahan ajar, tetapi harus memiliki kepribadian dan integritas pribadi yang dapat diandalkan sehingga menjadi sosok panutan bagi peserta didik, keluarga maupun masyarakat. Dengan kompetensi yang dimiliki guru, idealnya guru menunjukkan kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugas sebagai tenaga pendidik di sekolah maupun tugas pengabdian di masyarakat. Dalam proses pembelajaran di sekolah guru harus mampu merencanakan proses pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran serta menilai kemajuan dan hasil belajar siswa.

Guru yang baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya akan berupaya mengembangkan potensi-potensi yang ada pada peserta didik, sebagaimana amanat Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 dalam pasal tiga yang menegaskan bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi diri 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 bertanggungjawab.

Namun dalam kenyataannya pendidikan masih tetap bermasalah. Kualitas pendidikan di Indonesia sangat memprihatinkan. Ini dibuktikan antara lain: Data UNESCO (2000) tentang peringkat Indeks Pengembangan Manusia (*Human Development Index*), yaitu komposisi dari peringkat pencapaian pendidikan, kesehatan, dan penghasilan per kepala yang menunjukkan, bahwa indeks pengembangan manusia Indonesia makin menurun. Di antara 174 negara di dunia, Indonesia menempati urutan ke-102 (1996), ke-99 (1997), ke-105 (1998), dan ke-109 (1999). Data Balitbang Depdiknas (2010) menunjukkan dari sekitar 1,5 juta guru SD/MI sekitar 87,4% yang berpendidikan D2-kependidikan ke atas. Selain itu, dari sekitar 826.482 guru SLTP/MTs baru 85,3% yang berpendidikan D3-kependidikan ke atas. Di tingkat Sekolah Menengah, dari 687.524 guru, baru 80,3% yang memiliki pendidikan S1 ke atas. Di tingkat pendidikan tinggi, dari 425.830 dosen, baru 56,9% yang berpendidikan S2/S3.

Selain itu, keadaan guru ini juga amat memprihatinkan. Kebanyakan guru belum memiliki profesionalisme yang memadai untuk menjalankan tugasnya, bahwa tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Bukan itu saja, sebagian guru bahkan dinyatakan tidak layak mengajar. Kelayakan mengajar itu jelas berhubungan dengan tingkat pendidikan guru itu sendiri.<sup>2</sup>

Studi yang dilakukan Heyneman dan Loxley dalam Suriadi pada tahun 1983 di 29 negara menemukan bahwa di antara berbagai masukan (*input*) yang menemukan mutu pendidikan (yang ditujukan oleh prestasi belajar siswa) sepertiganya ditentukan oleh guru. Peranan guru makin penting lagi di tengah keterbatasan sarana dan prasarana sebagaimana dialami oleh negara-negara sedang berkembang. Lengkapnya hasil studi itu antara lain: di 16 negara sedang berkembang, guru memberi kontribusi terhadap prestasi belajar sebesar 34%, sedangkan manajemen 22%, waktu belajar 18% dan sarana fisik 26%. Di 13 negara industri, kontribusi guru adalah 36%, manajemen 23%, waktu belajar 22% dan sarana fisik 19%.<sup>3</sup>

Dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas guru berada pada baris terdepan, karena guru langsung berhadapan dengan peserta didik dalam penyampaian proses pembelajaran. Oleh karena itu guru merupakan salah satu unsur dalam bidang pendidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa.

Profesi secara historis ada dua tipe, yaitu: tipe profesi sebagai status dan tipe profesi pekerjaan. Profesi sebagai status diartikan sebagai sesuatu yang secara relative tidak begitu penting dalam organisasi kerja dan dalam melayani masyarakat, tetapi menduduki tempat yang tinggi dalam system tingkatan social masyarakat. Sedangkan profesi sebagai pekerjaan didasarkan pada spesialisasi dari pendidikan dan latihannya. Hal ini oleh Elliot dipandang dari dimensi sejarah. Contohnya adalah profesi pada bidang kesehatan, profesi pendeta, profesi keperawatan adalah sebagai status, sedangkan ahli bedah, pendeta, bidan digolongkan sebagai pekerjaan.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Syaiful Sagala, 2007, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta. h.71

<sup>2</sup> Usman, Husaini, 2008, *Manajemen, Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara. h. 4

<sup>3</sup> Suriadi, 2007, *Esensi Guru dan Kepala Sekolah Profesional Dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Untuk Menghadapi Persaingan Global*, Forum Penelitian, h.1-2

<sup>4</sup> Elliot, 1972, *Improving Learning Professional Practice in Secondary Schools*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia. h.14

Mengingat tugas dan tanggung jawab guru yang begitu kompleks, maka jabatan guru menurut Muhammad Ali merupakan sebuah profesi. Lebih lanjut Muhammad Ali untuk memasuki profesi guru memerlukan persyaratan khusus, antara lain: (1) menuntut adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam, (2) menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan profesinya, (3) menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai, (4) adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakan, dan (5) memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.<sup>5</sup>

Oleh sebab itu, bagi setiap guru dituntut memiliki sifat-sifat profesionalisme yang tinggi, sebagaimana telah diatur dalam undang-undang bahwa pekerjaan di bidang kependidikan merupakan profesi yang menuntut profesionalisme penuh dalam bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Ada tiga bidang yang harus dikuasai oleh seorang guru yang profesional dalam menjalani profesinya, yaitu:<sup>6</sup> (1) ahli dalam bidang pengajaran, (2) terampil dalam bidang penelitian, dan (3) memiliki kompetensi dalam pengabdian kepada masyarakat. Selain dari tiga bidang tersebut, seorang guru juga harus memiliki kemampuan dalam memberikan bimbingan kepada siswa, dan melaksanakan tugas administratif lainnya. Timbulnya maksud tersebut antara lain terungkap dari harapan masyarakat agar semua tenaga kependidikan meningkatkan kemampuannya melalui pemberian pelayanan tugas pengajaran dan tugas-tugas lainnya secara lebih profesional.

Mewujudkan harapan kepada guru untuk menjadi tenaga profesional tidaklah semudah membalikkan telapak tangan, harapan ini seakan membutuhkan waktu dan ruang yang cukup panjang guna menelaahnya lebih mendalam. Rendahnya mutu profesionalitas guru antara lain tampak dari gejala-gejala berikut: (1) kepemimpinan kepala sekolah, (2) lemahnya penguasaan bahan yang diajarkan; (3) ketidaksesuaian antara bidang studi yang dipelajari guru dan yang dalam kenyataan lapangan yang diajarkan; (4) kurang efektifnya cara pengajaran; (5) kurangnya wibawa guru di hadapan siswa; (6) lemahnya motivasi dan dedikasi untuk menjadi pendidik yang sungguh-sungguh; semakin banyak yang kebetulan menjadi guru dan tidak betul-betul menjadi guru; (7) kurangnya kematangan emosional, kemandirian berpikir, dan keteguhan sikap dalam cukup banyak guru sehingga dari kepribadian mereka sebenarnya tidak siap sebagai pendidik; kebanyakan guru dalam hubungan dengan siswa masih hanya berfungsi sebagai pengajar dan belum sebagai pendidik; (8) relatif rendahnya tingkat intelektual para mahasiswa calon guru yang masuk LPTK (Lembaga Pengadaan Tenaga Kependidikan) dibandingkan dengan yang masuk Universitas). Rendahnya pengakuan masyarakat terhadap profesi guru disebabkan oleh faktor berikut:<sup>7</sup> (1) adanya pandangan sebagian masyarakat, bahwa siapapun dapat menjadi guru asalkan ia berpengetahuan; (2) kekurangan guru di daerah terpencil, memberikan peluang untuk mengangkat seseorang yang tidak mempunyai keahlian untuk menjadi guru; (3) banyak guru yang belum menghargai profesinya, apalagi berusaha mengembangkan profesinya itu. Perasaan rendah diri karena menjadi guru, penyalahgunaan profesi untuk kepuasan dan kepentingan pribadinya, sehingga wibawa guru semakin merosot. Penguasaan guru terhadap materi dan metode pengajaran masih berada di bawah standar. Faktor yang mempengaruhi keprofesionalan guru yang dapat diklasifikasikan berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal. Pengetahuan, wawasan, kepribadian persepsi serta kemampuan komunikasi termasuk faktor internal yang berasal dari tingkat pendidikan dan pengalaman mengajar. Sedangkan status ekonomi, lingkungan pergaulan, iklim sekolah dan lainnya merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi keprofesionalan guru.<sup>8</sup>

Berdasarkan data dari Direktur Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan bahwa hampir separuh dari sekitar 2,6 juta guru di Indonesia belum layak mengajar karena kualifikasi dan kompetensinya yang tidak sesuai. Lebih rinci disebutkan, saat ini yang tidak layak mengajar atau menjadi guru sekitar 912.505. Terdiri atas 605.217 guru SD, 167.643 guru SMP, 75.684 guru SMA, dan 63.961 guru SMK. Apabila dilihat dari pemenuhan kualifikasi pendidikan minimal dan kompetensinya, terlihat bahwa kualitas guru di Indonesia masih jauh dari harapan.

Hasil survey yang dilakukan diketahui fenomena profesional guru MTs Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat diketahui masih banyak kurang inovatif dan kreatif dalam mengajar baik dalam hal menyusun perencanaan, mengembangkan strategi instruksional maupun dalam hal menilai efektivitas pengajaran. Fenomena lainnya adalah ada guru yang berlatar belakang pendidikan Matematika, tetapi mengajar bidang studi Fisika dan Kimia dengan alasan untuk mencukupi beban mengajar, kurang efektifnya Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan guru terlihat kurang termotivasi untuk mengikuti musyawarah dan komitmen tugas rendah. Fenomena tersebut merupakan hal yang negatif dari sudut pandang profesionalitas guru. Jika dibandingkan kondisi objektif dengan harapan-harapan terhadap guru, jelas ini memberikan anomali yang cukup berarti dimana apa yang ditunjukkan dalam praktik tidak bersesuaian dengan apa yang diharapkan, berangkat dari keadaan ini perlu dilakukan penelusuran yang lebih mendalam melalui penelitian.

---

<sup>5</sup> Ali, Muhammad, 2002, *Guru dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru Algesindo.

<sup>6</sup> Sanusi, Ahmad. dkk. 1991. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*, Bandung : IKIP Bandung, h.149

<sup>7</sup> Sudjana, Nana. 2004, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru Algesindo.h.24

<sup>8</sup> Arbi, Zanti. 1990. *Filsafat Pendidikan Sejak Pertengahan Abad Ini*, Jakarta: Ditjen Dikti Depdikbud

Berdasarkan uraian di atas, dinyatakan bahwa salah faktor yang dianggap turut serta mempengaruhi dan berhubungan dengan profesionalitas guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. "Salah satu penyebab makin menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia adalah kurangnya profesionalisme para kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan".<sup>9</sup>

Temuan ini tentu saja sangat memprihatinkan, lebih-lebih dalam era otonomi pendidikan yang dikembangkan sebagai konsekuensi otonomi daerah yang telah memberi peluang untuk mencairkan kebakuan kepemimpinan kepala sekolah selama ini. Peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan. Ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain. Oleh karena itu, kemampuan memimpin dari seorang kepala sekolah menjadi satu syarat penting. Jika gaya kepemimpinan kepala sekolah tepat, maka dapat diasumsikan kualitas profesionalitas guru juga akan meningkat pula.

Faktor lain yang juga dianggap turut berhubungan dan mempengaruhi profesionalitas guru adalah motivasi kerja. Terdapat hubungan positif motivasi kerja guru dengan profesionalisme guru. Lebih lanjut Isroni menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan suatu daya pendorong atau penggerak yang dimiliki atau terdapat dalam diri setiap orang dalam melakukan suatu kegiatan agar dia mau berbuat, bekerja serta beraktivitas untuk menggunakan segenap kemampuan dan potensi yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang dikehendaki yang telah ditetapkan sebelumnya. Guru yang bekerja dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kesadaran yang tinggi terhadap pekerjaan dan akan berusaha keras untuk mencapai hasil serta merasa bahagia atas pekerjaannya itu. Tetapi apabila guru bekerja dengan motivasi yang rendah maka tanggung jawab dan kesungguhannya dalam kerjanya rendah.<sup>10</sup>

Sedangkan Wainer menegaskan bahwa orang-orang yang mempunyai motivasi tinggi ditandai dengan kegiatan-kegiatan:<sup>11</sup> (1) *initiate achievement activity*, (2) *have more persistence in case of failure*, (3) *work with greater intensity*, (4) *choose more task of intermediate difficulty than individual of low achievement motivation*. Hal tersebut menggambarkan bahwa orang yang mempunyai motivasi tinggi akan selalu berusaha keras untuk mencapai hasil yang memuaskan, seandainya ia mengalami suatu kegagalan maka ia tidak cepat frustasi, melainkan ia akan terus berusaha lebih giat lagi untuk memperoleh kesuksesan. Dan orang yang mempunyai motivasi rendah akan cenderung menurun semangatnya kalau ia mengalami kegagalan.

Berdasarkan analisis di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang profesionalitas guru MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat berikut faktor yang berhubungan yakni gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja.

## **B. Identifikasi Masalah**

Beberapa masalah yang berhubungan dengan profesionalisme guru antara lain: (1) apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berhubungan dengan profesionalitas guru MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat; (2) apakah budaya organisasi berhubungan dengan profesionalitas guru MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat?, (3) apakah kecerdasan emosional berhubungan dengan profesionalitas guru MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat?, (4) apakah kepuasan kerja berhubungan dengan profesionalitas guru MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat?, (6) apakah pengendalian stres berhubungan dengan profesionalitas guru MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat?; dan (7) apakah motivasi kerja berhubungan dengan profesionalitas guru MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat?

## **C. Pembatasan Masalah**

Uraian identifikasi masalah di atas memperlihatkan banyak faktor yang diduga berpengaruh terhadap profesionalitas guru, agar penelitian ini lebih terfokus, maka penelitian ini dibatasi pada gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja.

## **D. Rumusan Masalah**

Masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

---

<sup>9</sup> Mulyasa, E, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. h.42

<sup>10</sup> Isroni, S. 2009. *Hubungan Motivasi Kerja, Masa Kerja, dan Kesejahteraan Guru dengan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Grabag Kabupaten Magelang*, Tesis: Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta. h.23

<sup>11</sup> Wainer, B, 1972, *Attribute on Theory Achievement Motivation and Educational Process*, Review of Educational Research, h.124

1. Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berhubungan dengan profesionalitas guru MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat?
2. Apakah motivasi kerja berhubungan dengan profesionalitas guru MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat?
3. Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berhubungan dengan profesionalitas guru MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat?.

#### **E. Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan perumusan masalah penelitian di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengungkapkan besar hubungan:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan profesionalitas guru MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat.
2. Motivasi kerja dengan profesionalitas guru MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat.
3. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan profesionalitas guru MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat.

#### **F. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini secara teoretis bermanfaat:

1. Untuk memperkaya khasanah ilmu pengetahuan guna meningkatkan profesionalitas guru.
2. Sumbangan pemikiran bagi kepala sekolah, pengawas, dan guru dalam memahami dinamika profesinya.
3. Bahan perbandingan bagi peneliti yang lain, yang membahas dan meneliti permasalahan yang sama.

Secara praktis dari penelitian ini bermanfaat bagi:

1. Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Langkat sebagai masukan untuk pembinaan masa yang akan datang.
2. Kepala MTs Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat sebagai evaluasi dalam pembinaan keprofesionalan guru-guru selama ini.
3. Guru-guru MTs Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat untuk menjadi masukan berarti dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi profesionalitas guru sehingga menjadi motivasi untuk meningkatkannya pada masa-masa yang akan datang.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Profesionalitas Guru

Program peningkatan kualitas profesional guru dimulai dengan penetapan standar minimum kompetensi guru. Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menjelaskan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat bagi pendidik pada perguruan tinggi. Selanjutnya pada pasal 42 ayat (1) dijelaskan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut pendidik harus memiliki kompetensi minimum.

Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat (1) menjelaskan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.<sup>12</sup> Persyaratan pendidik juga dijelaskan pada Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru menjabarkan secara rinci tentang kualifikasi akademik dan kompetensi guru sebagai agen pembelajaran. Guru dipersyaratkan memiliki kualifikasi akademik minimal Sarjana atau Diploma IV (S1/D-IV) yang relevan dan memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran. Seorang guru harus memiliki sejumlah kompetensi. Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai guru untuk melaksanakan tugas.<sup>13</sup>

Secara tegas UU Nomor 14 tahun 2005 menyatakan bahwa kompetensi guru profesional mencakup kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Kompetensi tersebut pada hakikatnya dapat diperoleh guru melalui pendidikan dan latihan. Penampilan kompetensi guru harus dapat dinilai, diukur dan diamati. Penilaian kompetensi seorang guru dilakukan melalui program sertifikasi yang dilakukan oleh Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) yang ditunjuk pemerintah. Sertifikasi guru adalah proses pemberian sertifikat pendidik kepada guru. Sertifikat pendidik merupakan sebuah sertifikat yang dikeluarkan oleh perguruan tinggi penyelenggara sertifikasi sebagai bukti formal pengakuan yang diberikan kepada guru sebagai tenaga profesional. Tujuan sertifikasi guru adalah untuk menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, meningkatkan profesionalitas guru, meningkatkan proses dan mutu hasil pendidikan, dan meningkatkan martabat guru.

Peningkatan penghasilan guru bersertifikat diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja guru dan selanjutnya mengubah perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya. Perubahan perilaku dapat dilihat pada kualitas pembelajaran yang dilaksanakan guru. Peningkatan kualitas pembelajaran menentukan kemampuan atau kompetensi peserta didik, sehingga kualitas sekolah meningkat dan demikian pula kualitas pendidikan juga diharapkan meningkat. Kualitas pendidikan mencakup aspek akademik, yaitu prestasi belajar pada mata pelajaran, dan prestasi nonakademik, yaitu akhlak mulia peserta didik.

Pemerintah telah berusaha meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan profesionalitas guru. Adapun kata profesi berasal dari kata "profession" mengandung arti yang sama dengan kata lain "occupation" atau pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperlukan melalui pendidikan atau latihan khusus. Manan berpendapat bahwa profesi adalah kedudukan atau jabatan yang memerlukan ilmu pengetahuan dan ketrampilan khusus yang diperoleh lewat pendidikan atau perkuliahan yang bersifat teoritis dan disertai praktek, diuji dengan sejenis bentuk test baik di universitas atau lembaga yang diberi hak dan diberikan kepada orang-orang yang memilikinya (sertifikat, lisensi, brafet) suatu kewenangan tertentu dalam hubungannya dengan kliennya yang dipelihara dengan hati-hati dan selalu ditingkatkan melalui organisasi profesinya.<sup>14</sup>

Pidarta menyebutkan ciri-ciri utama profesi adalah sebagai berikut:<sup>15</sup> (1) memiliki fungsi dan signifikansi sosial; (2) memiliki keahlian dan ketrampilan tingkat tertentu; (3) memperoleh keahlian dan ketrampilan melalui metode ilmiah; (4) memiliki batang tubuh disiplin ilmu tertentu; (5) studi dalam waktu lama diperguruan tinggi; (6) pendidikan ini juga merupakan wahana sosialisasi nilai-nilai profesional dikalangan mahasiswa/siswa yang mengikutinya; (7) berpegang teguh kepada kode etik yang dikontrol oleh organisasi profesional dengan sanksi-sanksi tertentu; (8) bebas memutuskan sendiri dalam memecahkan masalah-masalah bertalian dengan

---

<sup>12</sup> Departemen Pendidikan Nasional, 2005. *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan*, Jakarta: Depdiknas. Pasal 28 ayat (1)

<sup>13</sup> Departemen Pendidikan Nasional, 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 16 Tahun 2007*, Jakarta: Depdiknas. Pasal 1 ayat (1)

<sup>14</sup> Manan, Imran. 1989. *Dasar-Dasar Sosial Budaya Pendidikan*, Jakarta : Ditjen Dikti Depdikbud.h.29

<sup>15</sup> Pidarta, Made.1997. *Landasan Kependidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.h.56

pekerjaannya; (9) memberi layanan sebaik-sebaiknya kepada klien dan otonom dari campur tangan pihak luar, dan (10) mempunyai prestasi yang tinggi di masyarakat dan berhak mendapat imbalan yang layak.

Stinnet mengemukakan bahwa profesi adalah suatu pekerjaan yang berdasarkan pelatihan dan pendidikan tertentu dengan tujuan untuk memberi layanan dan advis keahlian kepada orang lain dengan imbalan atau gaji tertentu. Itu sebabnya pekerjaan tersebut tidak dapat dilaksanakan oleh sembarang orang yang tidak terlatih atau disiapkan khusus untuk melakukannya. Profesi yang dilakukan seseorang mensyaratkan pemenuhan kriteria tertentu.<sup>16</sup> Bayles mengemukakan bahwa terdapat lima hal penting untuk menentukan karakteristik profesi yaitu :<sup>17</sup> (1) pelatihan yang berkesinambungan sebagai syarat praktek profesi; (2) pelatihan tersebut melibatkan sejumlah komponen intelektual; (3) memberikan layanan kepada masyarakat sesuai keahliannya; (4) memiliki organisasi profesi; (5) mempunyai otonomi profesi; (6) mempunyai otonomi profesional terhadap pekerjaannya.

Sanusi dkk mengidentifikasi ciri-ciri profesi sebagai berikut :<sup>18</sup>

1. Fungsi dan signifikansi sosial, suatu profesi memerlukan suatu pekerjaan yang memiliki fungsi dan signifikansi sosial yang krusial.
2. Ketrampilan/keahlian, untuk mewujudkan fungsi ini, dituntut derajat ketrampilan atau keahlian tertentu.
3. Perolehan ketrampilan tersebut bukan hanya dilakukan secara rutin, melainkan bersifat pemecahan masalah atau penanganan situasi kritis yang menentukan pemecahan dengan menggunakan teori dan metode ilmiah.
4. Batang tubuh ilmu, suatu profesi didasarkan kepada suatu disiplin ilmu yang jelas, sistematis dan bersifat eksplisit.
5. Masa pendidikan, upaya mempelajari dan menguasai batang tubuh ilmu dan ketrampilan/keahlian tersebut membutuhkan masa latihan yang lama. Hal itu dilakukan pada tingkat perguruan tinggi.
6. Aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional, proses pendidikan tersebut merupakan wahana untuk sosialisasi nilai-nilai profesional dikalangan siswa/mahasiswa.
7. Kode etik, dalam memberikan pelayanan kepada klien, seorang profesional berpegang teguh kepada kode etik, yang melaksanakannya dikontrol oleh organisasi profesi. Setiap pelanggaran terhadap kode etik dapat dikenakan sanksi.
8. Kebebasan dalam memberikan judgement, anggota suatu profesi mempunyai kebebasan untuk menetapkan judgementnya sendiri dalam menghadapi atau memecahkan sesuatu dalam lingkup kerjanya.
9. Tanggung jawab profesional atau otonomi, komitmen pada suatu profesi adalah melayani klien dan masyarakat dengan sebaik-baiknya. Tanggung jawab profesional harus diabdikan pada mereka. Oleh karena itu praktek profesional itu otonom dari campur tangan pihak luar.
10. Pengakuan dan imbalan, sebagai imbalan dari pendidikan dan latihannya, komitmennya dan seluruh jasa-jasa yang diberikan kepada klien, maka seorang profesional mempunyai prestise yang tinggi di masyarakat dan karenanya imbalannya juga layak.

Sejalan dengan konsep profesi di atas, dikenal pula istilah profesional dan profesionalisasi yang bertitik tolak dari batasan dan ciri-ciri profesi. Secara umum istilah profesional menunjukkan kepada dua hal: pertama, orang yang menyandang profesi, dan kedua, penampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya. Seorang profesional dalam bidang tertentu, tidak hanya menguasai seluk-beluk tugas-tugasnya tetapi juga menaruh minat terhadap masalah-masalah lain yang masih berkaitan dengan tugasnya.

Stinnet mengemukakan bahwa profesional adalah pekerjaan yang dilakukan seseorang yang menuntut standar pelatihan dan prestasi tinggi, sedangkan arti profesionalisasi itu adalah pengembangan profesional.<sup>19</sup>

Profesi yang dilakukan seseorang dengan ciri-ciri tertentu tersebut, mensyaratkan adanya kesungguhan yang antara lain tercermin dari upaya-upaya untuk meningkatkan derajat keprofesionalnya. Hal ini disebabkan oleh sifat-sifat yang melekat pada pekerjaan tersebut yang tidak dapat digantikan oleh orang lain, sehingga ia dihadapkan kepada tuntutan untuk terus menerus mengikuti perkembangan dari keahlian yang dimiliki.

Profesionalisme dalam pendidikan merupakan seperangkat tugas dan fungsi dalam lapangan pendidikan berdasarkan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan khusus dibidang pekerjaan yang mampu mengembangkan karyanya itu secara ilmiah disamping mampu menekuni bidang profesinya selama hidup. Para guru yang profesional memiliki kompetensi keguruan berkat pendidikan atau latihan di lembaga pendidikan guru dalam jangka waktu tertentu.

Pendapat di atas sejalan dengan Sutisna yang mengemukakan bahwa misi profesional disimpulkan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu : pengetahuan, ketrampilan dan komitmen.<sup>20</sup>

Roestiyah NK mengemukakan untuk menjadi guru yang profesional maka guru harus memiliki kriteria berikut:<sup>21</sup> (1) berpendidikan profesional; (2) mengakui dan sadar akan profesinya; (3) menjadi anggota profesi; (4) mengakui dan melaksanakan kode etik

<sup>16</sup> Stinnet, T.M. 1986. *Professional Problem at Teacher*. New York: The Macmillan Company.h.134

<sup>17</sup> Bayless, M.D. 1981. *Professional Ethics*. California Wadsworth Publishing Company.h.245

<sup>18</sup> Sanusi, Ahmad. dkk. 1991. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*, Bandung : IKIP Bandung.h.2

<sup>19</sup> Stinnet, *Professional Problem*, h.135

<sup>20</sup> Sutisna, Oteng, 1991, *Studi Pengembangan Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*, Bandung: Angkasa.h.56

profesional yang tampak pada usaha untuk mengembangkan profesi dan ilmu, pengembangan diri serta mengakui dan menghormati norma-norma agama; (5) pengembangan diri dan profesi ini bukan karena tekanan dari luar maupun karena profesi itu, melainkan timbul dari dalam diri yang bersangkutan; (6) mengikuti dan berpartisipasi dengan memanfaatkan alat komunikasi dengan antar anggota maupun dengan lembaga diluar organisasi keprofesionalnya; (7) dapat bekerja sama dengan anggota maupun organisasi profesional lainnya baik sebagai individu maupun dalam rangka organisasi.

Dengan demikian seorang guru yang profesional haruslah senantiasa meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya kemudian lebih dari itu seorang guru profesional dituntut untuk memahami dan mengetahui ciri-ciri keprofesionalannya sebagai guru sebagaimana dipaparkan Pidarta sebagai berikut:<sup>22</sup> (1) bekerja sepenuhnya dalam jam-jam kerja (*fulltime*); (2) pilihan pekerjaan itu didasarkan kepada motivasi yang kuat; (3) memiliki seperangkat pengetahuan, ilmu dan ketrampilan khusus yang diperoleh lewat pendidikan dan latihan yang lama; (4) membuat keputusan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan atau menangani klien; (5) pekerjaan berorientasi kepada pelayanan, bukan untuk kepentingan pribadi; (6) pelayanan itu didasarkan kepada kebutuhan objektif klien; (7) menjadi anggota organisasi profesi, kemudian memenuhi persyaratan atau kriteria tertentu; (8) memiliki kekuatan dan status yang tinggi sebagai expert dalam spesialisasinya, dan (9) keahlian itu tidak boleh diadvertensikan untuk mencari klien.

Berdasarkan paparan di atas maka peneliti menarik kesimpulan bahwa profesionalitas guru merupakan kualitas keahlian para guru dalam melaksanakan pengajaran sesuai tanggung jawabnya sebagai hasil dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Profesionalitas guru akan dianalisis berdasarkan indikator: (1) bekerja sepenuh hati; (2) memiliki motivasi yang kuat; (3) memiliki perangkat pengetahuan, ilmu dan keterampilan; (4) membuat keputusan sendiri; (5) bekerja berorientasi pada pelayanan; (6) Pelayanan berdasarkan kebutuhan siswa; (7) menjadi anggota profesi; dan (8) ekspert dalam profesinya.

## **B. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Dalam mencapai suatu tujuan organisasi tidak terlepas dari proses kerjasama antar anggota dan pimpinan suatu organisasi. Karena kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.<sup>23</sup> Kepemimpinan berasal dari kata memimpin mengandung makna sebagai suatu kemampuan untuk menggerakkan semua sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Wahjosumidjo, dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya.<sup>24</sup>

Kepemimpinan menurut Usman adalah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>25</sup> Lebih tegas Yuniarsih dan Suwannto mengatakan bahwa:<sup>26</sup>

“Definisi kepemimpinan ini telah mengalami perkembangan dan pergeseran yaitu; dalam paradigma lama kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dengan memotivasi, menggerakkan, mengarahkan, mengajak, menuntun sesuatu. Sedangkan paradigma baru tentang kepemimpinan dimaknai secara lebih luas bukan sekedar kemampuan mempengaruhi orang lain, lebih penting adalah kemampuan memberi inspirasi kepada pihak lain, agar mereka secara proaktif tergugah untuk melakukan berbagai tindakan demi tercapainya visi, misi, dan tujuan organisasi. sehingga kepemimpinannya adalah kemampuan dan kekuatan seseorang (baca:pemimpin) untuk mempengaruhi pikiran (*mindset*) orang lain agar mau dan mampu mengikuti kehendaknya, dan memberi inspirasi kepada pihak lain untuk merancang sesuatu yang lebih bermakna”.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

Dalam dunia pendidikan kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha kepala sekolah dalam memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah ditetapkan.<sup>27</sup>

Fungsi kepemimpinan pendidikan menunjuk kepada berbagai aktivitas atau tindakan yang dilakukan kepala sekolah sebagai pemimpin berupaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat agar berbuat sesuatu guna melaksanakan program-

---

<sup>21</sup> Roestiyah NK. 1986. *Masalah-Masalah Ilmu Keguruan*, Jakarta: Bina Aksara,h.32

<sup>22</sup> Pidarta, Made.1997. *Landasan Kependidikan*,h.65

<sup>23</sup> Robins, Stephen, 2008, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, alih bahasa, Hadiyana Pujaatmika, Jakarta: Prenhalindo.h.432

<sup>24</sup> Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Raja Grafindo, h. 82.

<sup>25</sup> Usman, Husaini, 2008, *Manajemen, Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.h.275

<sup>26</sup> Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*, Bandung: Alfabeta. H.165

<sup>27</sup> Moch. Idochi Anwar, 2003, *Kepemimpinan dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Angkasa, h. 70.

program pendidikan di sekolah. Lebih lanjut Anwar, mengatakan bahwa untuk mencapai tujuan kepemimpinan pendidikan di sekolah pada intinya kepemimpinan pendidikan memiliki tiga fungsi yaitu :<sup>28</sup>

1. Membantu kelompok merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai sebagai untuk menentukan kegiatan yang akan dilakukan.
2. Menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program pendidikan di sekolah.
3. Menciptakan sekolah sebagai suatu lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis dan nyaman, sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan produktivitas tinggi dan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

Kemampuan pemimpin mempengaruhi orang lain melalui kelebihan yang dimilikinya baik yang berkaitan dengan sifat kepribadian, maupun dengan keluasan pengetahuan dan pengalamannya yang mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpin. Sekolah yang efektif tercipta karena kepemimpinan yang telah diterapkan sekolah diarahkan pada proses pemberdayaan guru sehingga kinerja guru lebih berdasarkan pada prinsip dan konsep bersama bukan karena instruksi dari pimpinan.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah agar efektif dalam membina hubungan baik dengan orang-orang yang dipimpinnya yaitu bagaimana kepala sekolah memberi contoh, mengutamakan kualitas, bekerja dengan dasar hubungan kemanusiaan yang baik, memahami masyarakat sekitarnya, memiliki sikap mental yang baik, berkepentingan dengan staf dan sekolah, melakukan kompromi untuk mencapai kesepakatan. Mempertahankan stabilitas, mampu mengatasi stress, menciptakan struktur agar pembagian kerja dapat dilaksanakan, mentolerir adanya kesalahan, tidak menciptakan konflik pribadi, memimpin melalui pendekatan positif, tidak mendahului orang-orang yang dipimpinnya.

### 1. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Alquran

Alquran banyak membahas masalah kepemimpinan. Di dalam Alquran kepemimpinan diungkapkan dengan berbagai macam istilah antara lain : khalifah, Imam, Uli al-Amri, dan masih banyak lagi yang lainnya.

#### a. Khalifah;

Dalam Alquran kata yang berasal dari Khalf ini disebut sebanyak 127 kali, dalam 12 kata kejadian. Maknanya berkisar di antara kata kerja menggantikan, meninggalkan, atau kata benda pengganti atau pewaris, tetapi ada juga yang artinya telah “menyimpang” seperti berselisih, menyalahi janji, atau beraneka ragam.<sup>29</sup> Sedangkan dari perkataan khalf yang artinya suksesi, pergantian atau generasi penerus, wakil, pengganti, penguasa – yang terulang sebanyak 22 kali dalam Alquran, lahir kata khilafah. Kata ini menurut keterangan Ensiklopedi Islam, adalah istilah yang muncul dalam sejarah pemerintahan Islam sebagai institusi politik Islam, yang bersinonim dengan kata imamah yang berarti kepemimpinan.<sup>30</sup>

Adapun ayat-ayat yang menunjukkan istilah khalifah baik dalam bentuk mufrad maupun jamaknya, antara lain: (QS. 2: 30)

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً  
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ  
بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

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

#### b. Imam

Dalam Alquran kata imam di terulang sebanyak 7 kali atau kata aimmah terulang 5 kali. Kata imam dalam Alquran mempunyai beberapa arti yaitu, nabi, pedoman, kitab/buku/teks, jalan lurus, dan pemimpin.<sup>31</sup> Adapun ayat-ayat yang menunjukkan istilah imam antara lain: (QS. 25: 74)

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا

Dan orang-orang yang berkata: "Ya

(Kami), dan Jadikanlah Kami imam bagi orang-orang yang bertakwa.

الْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴿٧٤﴾

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> M. Dawam Raharjo, 2002, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, Cet. II, Jakarta: Paramadina, Jakarta, h: 349.

<sup>30</sup> Ibid, h. 357.

<sup>31</sup> Said Agil Husin Al-Munawar, 2002, *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, Jakarta: Ciputat Press, h: 197-199.

b. Uli al- Amri

Istilah Ulu al-Amri oleh ahli Alquran, Nazwar Syamsu, diterjemahkan sebagai *functionaries*, orang yang mengemban tugas, atau disertai menjalankan fungsi tertentu dalam suatu organisasi.<sup>32</sup> Hal yang menarik memahami uli al-Amri ini adalah keragaman pengertian yang terkandung dalam kata amr. Istilah yang mempunyai akar kata yang sama dengan amr yang berinduk kepada kata a-m-r, dalam Alquran berulang sebanyak 257 kali. Sedang kata amr sendiri disebut sebanyak 176 kali dengan berbagai arti, menurut konteks ayatnya.

Kata amr bisa diterjemahkan dengan perintah (sebagai perintah Tuhan), urusan (manusia atau Tuhan), perkara, sesuatu, keputusan (oleh Tuhan atau manusia), kepastian (yang ditentukan oleh Tuhan), bahkan juga bisa diartikan sebagai tugas, misi, kewajiban dan kepemimpinan.<sup>33</sup>

Berbeda dengan ayat-ayat yang menunjukkan istilah amr, ayat-ayat yang menunjukkan istilah uli-al-Amri dalam Alquran hanya disebut 2 kali (QS: 4: 59):

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي  
الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن  
كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

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

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ وَلَوْ  
رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنبِطُونَهُ  
مِنْهُمْ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا  
قَلِيلًا ﴿٨٣﴾

Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan ulil Amri). kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu). (QS.4: 83)

Adapun maksud dari dua ayat di atas menunjukkan bahwa yang dimaksud dengan uli al-Amri adalah mereka yang mengurus segala urusan umum, sehingga mereka termasuk orang-orang yang harus ditaati setelah taat terhadap perintah Rasul. Apabila terjadi persilangan pendapat maka yang diutamakan adalah Allah dan Rasul-Nya.

## 2. Teori Kepemimpinan

Keberhasilan pemimpin terletak pada seberapa banyak ia mengetahui dan menguasai teori tentang kepemimpinan. Dengan maksud untuk mencegah tindakan-tindakan yang salah dalam memimpin. Teori merupakan penggabungan antara konsep yang satu ke konsep yang lain sehingga dapat membentuk suatu sistem. Atau dengan kata lain teori adalah benar secara logika dan benar secara empiris. Di sisi lain teori kepemimpinan lahir bukan muncul begitu saja, melainkan lahir dari temuan-temuan para ahli melalui penelitian yang mendalam.

Karakteristik kepemimpinan yang hakiki mutlak dan wajib untuk diteladani, yaitu ciri kepemimpinan yang dikemukakan pada 15 abad yang lalu, yang telah dinyatakan dalam kepribadian Nabi Muhammad SAW. Beliau sebagai Nabi dan Rasul sekaligus pemimpin nomor satu didunia paling meraih keberhasilan, sehingga mutlak dan wajib diteladani oleh umat Islam khususnya. Karakter beliau antara lain :

1. Siddik (Benar), yakni pemimpin yang selalu berkata, bersikap, berbuat dan berperilaku benar, berpihak pada kebenaran dan selalu membela kebenaran

<sup>32</sup> Rahardjo, *Ensiklopedi*, h. 466.

<sup>33</sup> Ibid.

2. Amanah (Terpercaya), yakni dapat dipercaya, mampu memelihara kepercayaan rahasia orang lain, tidak menyalahgunakan kepercayaan orang lain, tidak menyembunyikan atau mengurangi segala sesuatu yang seharusnya disampaikan kepada seluruh ummat
3. Tabligh (Menyampaikan), yakni mengkomunikasikan dan menyampaikan semua informasi yang perlu dan harus diketahui oleh sekalian ummat, tanpa ditutup-tutupi atau disembunyikan.
4. Fatanah (Cerdas/Pandai), yakni mampu memahami ajaran dari Allah SWT, dan menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi oleh sekalian ummat, selalu bijaksana dan adil dalam bertindak<sup>34</sup>.

Sifat Rasul ini juga merupakan karakter yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dalam Alquran menyebutkan prinsip-prinsip kepemimpinan antara lain, amanah, adil, syura (musyawarah), dan amr bi al-ma'ruf wa nahy 'an al-munkar.

#### a. Amanah

Dalam Kamus Kontemporer (al-Ashr) Amanah diartikan dengan kejujuran, kepercayaan (hal dapat dipercaya).<sup>35</sup> Amanah ini merupakan salah satu sifat wajib bagi Rasul. Ada sebuah ungkapan "kekuasaan adalah amanah, karena itu harus dilaksanakan dengan penuh amanah". Ungkapan ini menurut Said Agil Husin Al-Munawwar, menyiratkan dua hal. *Pertama*, apabila manusia berkuasa di muka bumi, menjadi khalifah, maka kekuasaan yang diperoleh sebagai suatu pendelegasian kewenangan dari Allah SWT. (*delegation of authority*) karena Allah sebagai sumber segala kekuasaan. Dengan demikian, kekuasaan yang dimiliki hanyalah sekedar amanah dari Allah yang bersifat relative, yang kelak harus dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya. *Kedua*, karena kekuasaan itu pada dasarnya amanah, maka pelaksanaannya pun memerlukan amanah. Amanah dalam hal ini adalah sikap penuh pertanggungjawaban, jujur dan memegang teguh prinsip. Amanah dalam arti ini sebagai prinsip atau nilai.<sup>36</sup> Mengenai Amanah ini Allah berfirman: (QS. 33: 72)

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا  
وَآشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾

Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, Maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu Amat zalim dan Amat bodoh,

#### b. Adil

Kata Adil ini merupakan serapan dari bahasa arab 'adl. Dalam Alquran istilah adil menggunakan tiga term yaitu ' *adl*, *qisth* dan *haqq*. Dari akar kata 'a-d-l sebagai kata benda, kata ini disebut sebanyak 14 kali dalam Alqur'an. Sedangkan kata *qisth* berasal dari akar kata q-s-th, diulang sebanyak 15 kali sebagai kata benda.<sup>37</sup> Sedangkan kata *haqq* dalam Alquran disebut sebanyak 251 kali. Adapun ayat-ayat yang berbicara mengenai keadilan antara lain (QS. 7 : 29):

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ  
مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ ﴿٢٩﴾

Katakanlah: "Tuhanku menyuruh menjalankan keadilan". dan (katakanlah): "Luruskanlah muka (diri)mudi Setiap sembahyang dan sembahlah Allah dengan mengikhhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah kamu akan kembali kepadaNya)".

Dari uraian tersebut dapat ditarik kepada aspek kepemimpinan, yaitu seorang pemimpin harus benar-benar ikhlas dalam menjalankan tugasnya dan juga orientasinya semata-mata karena Allah. Sehingga ketika dua hal tersebut sudah tertanam maka akan melahirkan suatu tingkah laku yang baik

#### c. Musyawarah

Musyawarah, apabila diambil dari kata kerja *syawara-yusyawiru*, atau *syura*, yang berasal dari kata *syawara-yasyuru*, adalah kata-kata yang terdapat dalam Alquran. Yang pertama merujuk merujuk pada ayat 159 surat Alu Imran, sedangkan istilah *syura* merujuk kepada Alquran surat Asy-Syura ayat 38. <sup>38</sup> Selain dua istilah di atas ada juga kata yang maknanya menunjukkan musyawarah yaitu kata i'tamir dalam surat ath-Thalaq ayat 6. Adapun ayat-ayat tersebut di atas yaitu (QS. 3: 159):

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ  
حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ  
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

<sup>34</sup>Abdul Aziz Wahab. 2011.*Anto*

<sup>35</sup>Atabik Ali & Ahmad Zuhdi M

<sup>36</sup>Said Agil Husin Al-Munawar,

<sup>37</sup>Rahadjo, *Ensiklopedi*, h. 369.

<sup>38</sup>Ibid, h. 441-442.

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

c. Amr Ma'ruf Nahy Munkar

Dalam Ensiklopedi Islam Indonesia, ada juga entry “amar makruf Nahi Munkar” yang diartikan sebagai “suruhan untuk berbuat baik serta mencegah dari perbuatan jahat.” Istilah itu diperlakukan dal satu kesatuan istilah, dan satu kesatuan arti pula, seolah-olah keduanya tidak dapat dipisahkan.<sup>39</sup> Istilah *amr ma'ruf nahy munkar* - seperti *ya'muruun bi al-ma'ruf wa yanhawna 'an al-munkar* - ternyata secara berulang disebut secara utuh, artinya tidak dipisahkan antara amr ma'ruf dan nahy munkar. Istilah tersebut berulang cukup banyak, 9 kali, sekalipun hanya dalam 5 surat.<sup>40</sup> Adapun di antara ayat tersebut antara lain: (QS. 3: 104):

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ  
الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung.

Kepemimpinan merupakan bagian integral dari administrasi. Di mana inti dari administrasi adalah manajemen, inti dari manajemen adalah kepemimpinan, inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan (*making decision*), inti dari *making decision* adalah *human relations* atau hubungan manusia.<sup>41</sup> Karena kepemimpinan erat hubungannya dengan pengambilan keputusan dan hubungan terhadap sesama, maka pemimpin perlu memahami pendekatan-pendekatan dalam kepemimpinannya seperti yang dikemukakan oleh Uno, yakni:<sup>42</sup>

- a. Pendekatan sifat. Pendekatan ini memandang bahwa pemimpin mempunyai beberapa sifat kepribadian sebagai seorang pemimpin yang dibawanya sejak lahir.
- b. Pendekatan tingkah laku. Pendekatan ini memandang bahwa untuk menjadi pemimpin diperlukan latihan kepemimpinan terutama berkaitan dengan: (1) fungsi manajemen, dan (2) gaya kepemimpinan.
- c. Pendekatan kontingensi. Di dalam pendekatan kontingensi tersebut, terdapat empat model kepemimpinan sebagai berikut: (1) model kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard yang mengatakan gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan bawahan, (2) kepemimpinan dan situasi kerja oleh Fred Fiedler yang mengemukakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk setiap situasi. Untuk itu, diperlukan kemampuan dalam mengubah situasi lingkungan agar cocok dengan pemimpin, (3) pendekatan jalur sasaran, didasarkan pada motivasi model, harapan yang menyatakan motivasi seseorang didasarkan pada harapan akan imbalan dan daya tarik imbalan itu untuk diperoleh karyawan, (4) merumuskan penyertaan bawahan.

Berdasarkan pendapat di atas, harus diakui memang hanya melalui pendekatan kepemimpinanlah seorang pemimpin mampu menganalisis setiap problema atau permasalahan yang terjadi, guna untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang ada. Pendekatan-pendekatan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a). Pendekatan Sifat-sifat Kepemimpinan

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani Kuno dan zaman Roma, pada saat itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan (*leader are born*), bukan dibuat.<sup>43</sup> Teori ini disebut *the great man* artinya jika seorang dilahirkan sebagai pemimpin maka ia akan menjadi pemimpin (Usman, 2008:281). Tapi sejalan dengan perkembangan yang semakin pesat, maka ada pemikiran baru bahwa kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai melalui pendidikan dan pengalaman (Sutrisno, 2009:247). Dari pendapat Sutrisno ini menurut Bennis dan Nunus (1990:3) dalam Wahab (2008:84) menjelaskan bahwa teori *great man* (orang besar) yang berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan, teori kepemimpinan berdasarkan bakat ini ditolak dan lahiriah teori Big Bang. Artinya teori ini menyatakan bahwa suatu peristiwa besar menciptakan atau dapat membuat seseorang menjadi pemimpin.

Beberapa sifat kepemimpinan (*Trait Aproach*) yang dimiliki oleh seorang pemimpin sebagaimana diuraikan oleh beberapa para ahli, seperti Robbins (2007:433) bahwa ada enam karakter yang cenderung membedakan pemimpin dari bukan pemimpin adalah: (1) ambisi dan semangat, (2) hasrat untuk memimpin, (3) kejujuran, (4) integritas, (5) kepercayaan diri, (6) kecerdasan, (7) pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Selanjutnya Sutrisno (2009:247) mengatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan terdiri atas: (1) takwa, (2) sehat, (3) jujur,

<sup>39</sup> Ibid, 619.

<sup>40</sup> Ibid, 624.

<sup>41</sup> Siagian, Sondang, P, 1996, *Fungsi-fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara.h.7

<sup>42</sup> Uno B. Hamzah,2006, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara.h.56-57

<sup>43</sup> Thoah, Miftah. 1996. *Prilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali Press.h.32

(4) tegas, (5) setia, (6) cerdik, (7) berani, (8) disiplin, (9) manusiawi, (10) berkemauan keras, (11) berinovasi, (12) berwawasan luas, (13) komunikatif, (14) daya nalar tajam, daya tanggap peka, (15) kreatif, (16) tanggung jawab, sifat positif lainnya.

Dengan asumsi pemikiran di atas menegaskan bahwa salah satu penunjang keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimilikinya, baik secara fisik, mental, psikologis, personalitas, dan segi intelektualnya.

Pendapat lain tentang sifat atau karakteristik sebagai kepala sekolah yang efektif adalah: (1) kepala sekolah yang adil dan tegas dalam mengambil keputusan, (2) kepala sekolah yang membagi tugas secara adil kepada guru, (3) kepala sekolah yang menghargai partisipasi staf, (4) kepala sekolah memahami perasaan guru, (5) kepala sekolah yang memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan, (6) kepala sekolah yang terampil dan tertib, (7) kepala sekolah yang berkemampuan dan efisien, (8) kepala sekolah yang memiliki dedikasi dan rajin, (9) kepala sekolah yang tulus, (10) kepala sekolah yang percaya diri. Selain itu, Davis dan Thomas dalam Usman menyatakan karakteristik kepala sekolah yang efektif, meliputi: (1) sifat dan keterampilan, (2) kemampuan memecahkan masalah, (3) kecakapan sosial, (4) pengetahuan dan kompetensi profesional.

Menurut Depdiknas dalam mengemukakan bahwa karakteristik kepala sekolah yang profesional adalah:<sup>44</sup> (1) memimpin secara efektif untuk mencapai visi dan misi, (2) mampu bekerja sama dengan guru, komite sekolah, masyarakat dan badan lainnya, dan (3) belajar secara berkesinambungan dan melakukan pengembangan diri.

Dari beberapa uraian karakteristik kepala sekolah tersebut, perlu dipahami bahwa teori sifat kepemimpinan bukanlah satu-satunya syarat mutlak dalam keberhasilan kepala sekolah, namun salah satu poin yang sangat penting dan tidak bisa diabaikan oleh setiap kepala sekolah.

#### b). Pendekatan Perilaku Kepemimpinan

Pendekatan perilaku kepemimpinan ini merupakan perkembangan dari teori sifat kepemimpinan. Teori perilaku ini bertujuan untuk memusatkan perhatian pemimpin pada fungsi-fungsi kepemimpinan, artinya keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi, sangat tergantung pada gaya/perilakunya dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin disuatu organisasi. Menyangkut pendekatan kepemimpinan tersebut, para ahli telah menemukan beberapa teori kepemimpinan sesuai hasil penelitian mereka hubungannya dengan keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

##### b.1. Studi Kepemimpinan Ohio *State*

Pada tahun 1945, Biro Penelitian Bisnis dari Universitas Negeri Ohio melakukan serangkaian penemuan dalam bidang kepemimpinan. Dasar pemikiran dalam situasi ini adalah bahwa keberhasilan kepemimpinan seseorang tergantung pada sejauh mana seorang pemimpin mewujudkan peranannya sebagai pemrakarsa struktur tugas yang akan dilaksanakan oleh bawahannya serta sejauh mana seorang pemimpin memberikan perhatian kepada bawahannya.<sup>45</sup>

Para peneliti ini berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi *independent* dari perilaku pemimpin. Diawali dengan lebih dari seribu dimensi, akhirnya mereka menyempitkan daftar menjadi dua kategori yang secara hakiki menjelaskan sebagian besar perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan. Mereka menyebut kedua dimensi ini sebagai struktur prakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*considerations*). Menurut Robbins tentang kedua dimensi perilaku kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:<sup>46</sup>

(1) struktur prakarsa merujuk sejauh mana pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menyusun perannya dan peran bawahannya dalam mengupayakan pencapaian sasaran. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja dan sasaran. Pemimpin yang dicirikan tinggi dalam struktur prakarsa dapat digambarkan sebagai seseorang yang menugasi anggota-anggota kelompok dengan tugas-tugas tertentu, “mengharapkan para pekerja mempertahankan standar kinerja yang pasti”, dan “menekankan dipenuhinya tepat waktu”; (2) pertimbangan digambarkan sejauh mana seseorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan dengan rasa saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka. Ia menunjukkan kepedulian akan kenyamanan, kesejahteraan, status, kepuasan pengikut-pengikutnya. Pemimpin yang tinggi dalam pertimbangan dapat digambarkan sebagai seorang yang membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah pribadi, ramah, dan dapat didekati dan memperlakukan semua bawahan dengan adil.

Berdasarkan teori Robbins di atas, dapat disimpulkan bahwa standar atau kriteria teori tersebut sebagai berikut: (1) struktur prakarsa-orientasi tugas; perilaku kerja, standar kerja, dan target waktu, dan (2) pertimbangan-orientasi hubungan; saling percaya, kenyamanan, ramah, adil, dan bersedia menolong bawahan. Sehubungan dengan kedua orientasi ini, Usman<sup>47</sup> telah mengombinasikan atau menggambarkannya seperti gambar berikut:

---

<sup>44</sup> Suriadi, 2007, *Esensi Guru dan Kepala Sekolah Profesional Dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Untuk Menghadapi Persaingan Global*, Forum Penelitian, 15 : 66-81.h.75

<sup>45</sup> Usman, Husaini, 2007, *Manajemen, Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.

<sup>46</sup> Robins, P. Stephan. 1984. *Management: Concepts and Practice*. New Jersey: Prentice Hall.h.435

<sup>47</sup> Ibid. Usman, Husaini, 2008,h.280



**Gambar 2.2. Gaya Kepemimpinan Ohio**  
(Sumber: Usman, 2007:280)

Dari hasil gambar penelitian Universitas Ohio di atas, dapat dilihat bahwa kepemimpinan yang tinggi dalam struktur inisiatif (*initiating structure*) dan perhatian (*considerations*) adalah perilaku kepemimpinan yang efektif di dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasinya.

#### b.2. Studi Kepemimpinan Michigan

Pada saat yang hampir bersamaan dengan Universitas Ohio, kantor riset dari Angkatan Laut kontrak kerja sama dengan Pusat Riset Survey Universitas Michigan untuk melakukan suatu penelitian. Dengan tujuan untuk menentukan prinsip-prinsip produktivitas kelompok, dan kepuasan anggota kelompok yang diperoleh dari partisipasi mereka. Hasil penelitian yang dilakukan para ahli di Universitas Michigan menemukan ada dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu: (1) pemimpin yang berorientasi pada karyawan, dan (2) pemimpin yang berorientasi pada produksi.

Pemimpin yang berorientasi pada karyawan..., menekankan pada hubungan antar pribadi, mereka secara pribadi berminat pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima perbedaan individual di antara anggota-anggota. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi produksi, cenderung menekankan pada aspek teknis atau tugas atas pekerjaan tertentu-perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok merupakan alat untuk mencapai hasil akhir itu.<sup>48</sup>

Akhirnya, kesimpulan yang didapat oleh para peneliti Michigan ini adalah sangat menitik beratkan kepada pemimpin dengan berorientasi-karyawan. Pemimpin yang..., dikaitkan dengan peningkatan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja. Pemimpin yang berorientasi-produksi cenderung dikaitkan dengan penurunan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja.

Berdasarkan temuan Michigan tersebut, Usman mengutarakan bahwa pemimpin yang berorientasi pada bawahan akan menekankan pentingnya hubungan dengan pekerja dan menganggap setiap pekerja penting, diperhatikan minatnya, diterima keberadaannya dan dipenuhi kebutuhannya. Pemimpin yang berorientasi pada produksi menekankan pentingnya produksi dan aspek teknik-teknik kerja.<sup>49</sup>

Hal yang sama dikatakan Wahab bahwa perilaku/gaya kepemimpinan memiliki dua orientasi yakni:<sup>50</sup> (1) orientasi pada tugas, dan orientasi pada orang/bawahan. Berdasarkan konsep dan hasil penelitian perilaku pemimpin di atas, menemukan bahwa efektif tidaknya seorang pemimpin tergantung pada sejauh mana ia menerapkan orientasi kepemimpinannya.

#### c. Pendekatan Perilaku Situasional

Keberhasilan kepemimpinan juga sangat ditentukan oleh situasi lingkungan kerja. Untuk itu, sebaiknya pemimpin sebelum menerapkan gaya kepemimpinannya terlebih dahulu pemimpin harus membaca situasi organisasinya. Situasi yang dimaksud ialah sifat pekerjaan, sifat lingkungan eksternal dan karakteristik para pengikut. Maka pendekatan ini mencoba menemukan bagaimana perilaku kepemimpinan dipengaruhi oleh aspek-aspek situasi dan sejauh mana kinerja pemimpin itu sama atau berbeda pada berbagai jenis organisasi serta berusaha mengidentifikasi aspek-aspek situasi yang melunakkan hubungan atau ciri terhadap keefektifan kepemimpinan. Para ahli mencoba membuat suatu model kepemimpinan berdasarkan situasi (kontingensi), seperti: model kontingensi temuan Fred Fiedler, dan Hersey Blanchard.

<sup>48</sup> Robins, P. Stephan. 1984. *Management: Concepts and Practice*, h.437

<sup>49</sup> Usman, Husaini, 2008, *Manajemen*, h.280

<sup>50</sup> Wahab, Azis, Abdul, 2008, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*, Bandung: Alfabeta. h.89

c.1. Model Kepemimpinan Situasional (Hersey Blanchard)

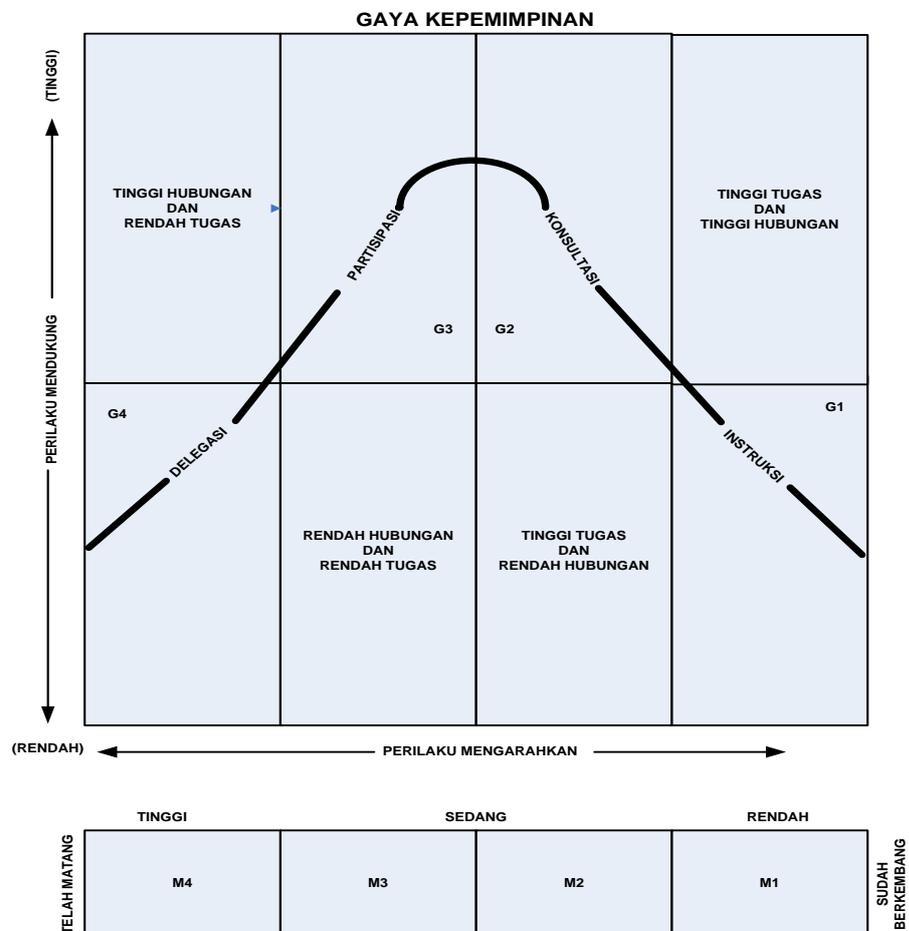
Teori ini memusatkan perhatian pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan gaya kepemimpinan yang tepat, tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Dengan kata lain, pemimpin yang efektif tergantung pada taraf kematangan bawahan serta kemampuan memimpin dalam menyelesaikan orientasinya, artinya semakin tinggi tingkat kematangan pengikut, maka pemimpin semakin mengurangi struktur tugas dengan menambah orientasi hubungan.

Pengikut dapat dikatakan mempunyai tingkat kematangan atau kedewasaan yang tinggi bila mana memilih kemauan dan kemampuan, memiliki rasa percaya pada diri sendiri. Tingkat kematangan para pengikut berbeda-beda satu sama lain, tergantung pada tugas, fungsi, dan tujuan yang ditugaskan masing-masing bawahan. Jadi teori situasional pada dasarnya berfokus untuk terwujudnya kesesuaian dan keefektifan perilaku kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan dan perkembangan tugas dari pengikutnya.

Berikut ini akan disajikan hubungan gaya kepemimpinan dengan situasi para bawahan. Hersey dan Blanchard dalam mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yaitu:<sup>51</sup>

“(1) jika para pengikut *tidak mampu* dan *tidak ingin* melakukan tugas, pemimpin perlu memberikan arahan yang khusus dan jelas; (2) jika para pengikut *tidak mampu* dan *ingin*, pemimpin perlu memaparkan orientasi yang tinggi untuk mengkompensasi kekurang mampuan para pengikut dan orientasi hubungan yang tinggi untuk membuat para pengikut menyesuaikan diri dengan keinginan pemimpin; (3) jika pengikut *mampu* dan *tidak ingin*, maka pemimpin perlu menggunakan gaya yang mendukung dan partisipatif; dan (4) jika karyawan *mampu* dan *ingin*, para pemimpin tidak perlu berbuat banyak”.

Untuk menyikapi keempat perilaku kepemimpinan tersebut, Thoha telah melukiskan kepemimpinan situasional yang berfokus pada keefektifan kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari pengikut, seperti pada gambar di bawah ini:<sup>52</sup>



Gambar 2.2. Model Kepemimpinan Situasional<sup>53</sup>

<sup>51</sup> Robins, P. Stephan. *Management*, h.445

<sup>52</sup> Thoha, Miftah. *Prilaku Organisasi*, h.70

<sup>53</sup> Ibid. .h,70

Berdasarkan model kepemimpinan situasional yang dikemukakan Thoha pada gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa:

1. Apabila pengikut berada pada tingkat kedewasaan yang rendah (M1), yaitu tidak berkompeten dan tidak memiliki keyakinan untuk dapat melaksanakan sesuatu atau menerima tanggung jawab, maka perilaku kepemimpinan yang efektif adalah gaya instruksi/pengarahan (G1) karena gaya instruksi ini memberikan pengarahannya yang jelas dan spesifik.
2. Bila tingkat kematangan rendah ke sedang (M2), yaitu orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab serta memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Maka gaya kepemimpinan yang cocok adalah gaya konsultasi (G2), karena gaya kepemimpinan hampir semua pengarahannya diambil alih oleh pemimpin dalam mengarahkan yang kurang mampu, memberi perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias.
3. Bila tingkat kematangan pengikut dari sedang ke tinggi (M3), yaitu orang-orang yang memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Dalam kasus-kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya partisipasi (G3), karena dalam gaya ini pemimpin atau pengikut saling bertukar menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi.
4. Bila tingkat kematangan pengikut tinggi (M4), yaitu orang-orang yang mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Untuk itu, gaya kepemimpinan yang tepat untuk kondisi ini adalah gaya kepemimpinan delegasi (G4), karena gaya ini memberikan sedikit pengarahannya atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini.

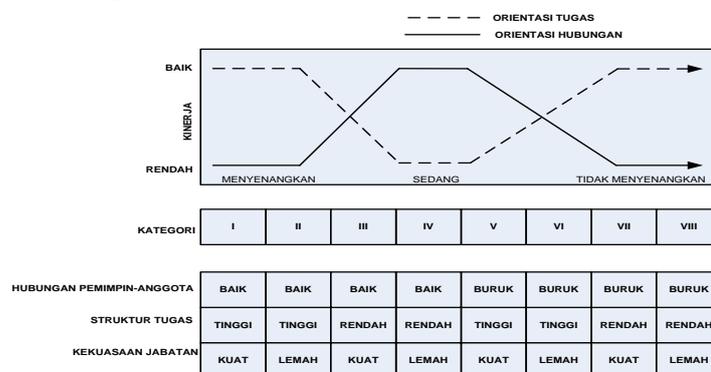
### c.2. Model Kepemimpinan Kontingensi

Model kepemimpinan kontingensi ini sering disebut dengan LPC (*Least Preferred Cowoker*) yang dikembangkan oleh Fred Fiedler dalam Thoha sekitar tahun 1967. Fiedler dalam Robbins mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat mana situasi tertentu memberikan kendali dan pengaruh ke pemimpin itu. Dalam artian, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuannya menerapkan gaya kepemimpinan ke semua situasi yang ada.<sup>54</sup>

Selanjutnya Fred Fiedler dalam Thoha mengidentifikasi tiga dimensi kontingensi atau situasi utama yang menentukan efektivitas kepemimpinan. Adapun dimensi yang dimaksud oleh Fiedler dalam Robbins, yaitu hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan jabatan.<sup>55</sup> Dan semua didefinisikan sebagai berikut:

1. Hubungan pemimpin-anggota: tingkat keyakinan, kepercayaan, dan penghormatan bawahan terhadap pimpinan mereka,
2. Struktur tugas: tingkat pemroseduran penugasan pekerjaan (terstruktur atau tidak terstruktur), dan
3. Kekuasaan jabatan: tingkat pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap variabel kekuasaan seperti memperkerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Dari pendapat tersebut, maka langkah selanjutnya adalah mengevaluasi situasi dalam ketiga variabel kontingensi itu. Apakah ada hubungan pemimpin-anggota baik atau buruk, apakah struktur tugas tinggi atau rendah, dan apakah kekuasaan jabatan kuat atau lemah. Kondisi ketiga dimensi dapat dilihat gambar temuan Fred Fiedler di bawah ini.



**Gambar 2.3. Kepemimpinan Model Fred Fiedler**  
(Sumber: Robbins, 2007:442)

<sup>54</sup> Thoha, Miftah. 1996. *Prilaku Organisasi*, h.440

<sup>55</sup> *Ibid*, h. 441.

Berdasarkan model di atas, maka Fred Fiedler menyimpulkan bahwa para pemimpin yang berorientasi tugas cenderung berkinerja lebih baik dalam situasi yang sangat mendukung bagi mereka dan dalam situasi-situasi yang tidak mendukung. Kategori I, II, III, VII atau VIII, pemimpin yang berorientasi tugas berkinerja lebih baik. Tetapi pemimpin yang berorientasi hubungan, berkinerja lebih baik dalam situasi yang lebih baik berdukungan sedang kategori IV sampai dengan VI. Selanjutnya ia memadatkan kedelapan situasi tersebut menjadi tiga, yaitu pemimpin yang berorientasi tugas berkinerja paling baik dalam situasi pengendalian tinggi dan rendah, sementara pemimpin yang berorientasi hubungan berkinerja paling baik dalam situasi pengendalian sedang. Kemudian Thoha menambahkan bahwa suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin, jika ketiga dimensi tersebut mempunyai derajat yang tinggi.<sup>56</sup> Dengan kata lain, suatu situasi akan menyenangkan jika: (1) pemimpin diterima oleh para pengikutnya (derajat pertama tinggi), (2) tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas (derajat kedua tinggi), dan (3) penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin (derajat dimensi ketiga juga tinggi).

### 3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Perannya dalam Menyelenggarakan Pendidikan.

Keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan kepala sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah diharapkan mampu menerapkan peran, fungsi dan tanggung jawabnya sebagai menejer. Sebelum membahas lebih lanjut apa peran, fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan, terlebih dahulu harus dipahami bersama arti dari pada kepala sekolah.

Wahjosumidjo mendefinisikan kepala sekolah sebagai "seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dengan murid menerima pelajaran".<sup>57</sup> Selanjutnya ia menambahkan bahwa, memimpin mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan, memberi bantuan dan sebagainya. Dari definisi tersebut, jelas bahwa menjadi seorang kepala sekolah tidak diangkat begitu saja, melainkan memiliki persyaratan khusus sebagaimana konotasi dalam kata memimpin di atas.

Berbicara mengenai kepemimpinan dalam pendidikan, berarti berbicara tentang oknumnya. Sebelum dibahas lebih jauh, terlebih dahulu harus dipahami persyaratan yang idealnya dimiliki oleh setiap pemimpin pendidikan, antara lain: (1) rendah hati dan sederhana, (2) bersifat suka menolong, (3) sabar dan memiliki kestabilan emosi, (4) percaya pada diri sendiri, (5) jujur, adil dan dapat dipercaya, dan (6) keahlian dalam jabatan.<sup>58</sup> Kemudian ia mengemukakan bahwa untuk mendukung persyaratan tersebut, seorang pemimpin juga harus mempunyai beberapa keterampilan sebagai berikut: (1) keterampilan dalam memimpin; menguasai cara-cara kepemimpinan, memiliki keterampilan memimpin supaya dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik, (2) keterampilan dalam hubungan insani; adalah hubungan antar manusia, baik hubungan secara fungsional atau hubungan formal, yaitu hubungan karena tugas resmi maupun hubungan secara pribadi atau hubungan kekeluargaan, (3) keterampilan dalam proses kelompok; setiap anggota kelompok mempunyai perbedaan ada yang lebih dan ada yang kurang, tetapi dalam kelompok mereka harus bekerjasama, (4) keterampilan dalam administrasi personel; mencakup segala usaha yang menggunakan keahlian dan kesanggupan yang dimiliki oleh petugas-petugas secara efektif dan efisien, (5) keterampilan dalam menilai; suatu usaha untuk mengetahui sejauhmana suatu pekerjaan kegiatan dilaksanakan atau sejauhmana suatu tujuan sudah dicapai, seperti hasil kerja dan cara kerja dan orang yang mengerjakannya. Dari pernyataan ini, jelas bahwa tidaklah cukup hanya perilaku dimiliki oleh seorang pemimpin, melainkan lebih dari itu, yaitu keterampilan (*skill*) juga ikut menentukan keefektifannya. Sebab *skill* erat hubungannya dengan pencapaian tujuan atau target.

Kepala sekolah merupakan oknum yang mempunyai tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi masyarakat untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Karena itu, kepala sekolah harus memiliki visi, misi, dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta memiliki kemampuan profesional melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan. Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu melakukan inovasi dan menjadi motivator.

Dengan demikian, maka kepala sekolah dituntut untuk mampu berperan sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*. Suriadi menguraikan ketujuh peran kepala sekolah tersebut, sebagai berikut:<sup>59</sup>

1. Kepala sekolah sebagai *educator*, meliputi kemampuan: (a) membimbing guru, (b) membimbing staf/karyawan, (c) membimbing siswa, (d) belajar/mengikuti perkembangan iptek, dan (e) memberi contoh untuk melaksanakan pembelajaran yang baik,
2. Kepala sekolah sebagai *manager*, meliputi kemampuan: (a) menyusun program, (b) menyusun organisasi/personalia, (c) mengerahkan guru staf/karyawan, dan (d) mengoptimalkan sumber daya sekolah,
3. Kepala sekolah sebagai *administrator*, meliputi kemampuan mengelola administrasi: (a) kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling, (b) kesiswaan, (c) ketenagaan, (d) keuangan, (e) sarana prasana, dan (f) persuratan,
4. Kepala sekolah sebagai *supervisor*, meliputi kemampuan: (a) menyusun program supervisi, (b) melaksanakan program supervisi, dan (c) menggunakan hasil supervisi,

<sup>56</sup> Thoha, Miftah. 1996. *Prilaku Organisasi*, h.38

<sup>57</sup> Wahjosumidjo, 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press. h.83

<sup>58</sup> Wahab, Azis, Abdul, 2008, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*, Bandung: Alfabeta. h.136

<sup>59</sup> Suriadi, 2007, *Esensi Guru dan Kepala Sekolah Profesional Dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Untuk Menghadapi Persaingan Global*, Forum Penelitian, h.73

5. Kepala sekolah sebagai *leader*, meliputi kemampuan: (a) memiliki kepribadian yang kuat, (b) memahami kondisi guru, staf/karyawan dengan baik, (c) memiliki visi dan memahami misi sekolah, (d) memiliki kemampuan mengambil keputusan, dan (e) memiliki kemampuan berkomunikasi,
6. Kepala sekolah sebagai *innovator*, meliputi kemampuan: (a) mencari/menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah, dan (b) melaksanakan pembaharuan di sekolah,
7. Kepala sekolah sebagai *motivator*, meliputi kemampuan: (a) mengatur lingkungan kerja (fisik), (b) mengatur suasana kerja (non fisik), dan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*).

Mengacu pada ketujuh peranan kepala sekolah tersebut, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa betapa pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna untuk mencapai visi, misi dan tujuan. Artinya berhasil tidaknya suatu sekolah tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Sehubungan dengan peranan kepala sekolah di atas, maka kepala sekolah dituntut harus memiliki persyaratan sebagai kepala sekolah termasuk kualifikasi pendidikan dan kompetensinya.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kualifikasi kepala sekolah terdiri atas dua bagian, yaitu: (1) kualifikasi kepala sekolah secara umum: memiliki kualifikasi akademik Sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non-kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun, memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya lima tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya tiga tahun di TK/RA, dan memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan non-PNS disetarakan dengan pengangkatan yang dikeluarkan oleh Yayasan atau lembaga yang berwenang; (2) kualifikasi khusus kepala sekolah menengah atas/madrasah meliputi: (a) kepala Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) adalah berstatus guru TK/RA; memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA; dan memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah, (b) kepala sekolah dasar/madrasah Ibtidiyah (SD/MI) adalah berstatus guru SD/MI; memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI; memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh Lembaga yang ditetapkan oleh Pemerintah, (c) kepala sekolah menengah pertama/madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) adalah berstatus sebagai guru SMP/MTs, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs, dan memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah, (d) kepala sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut: berstatus sebagai guru SMA/MA, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA, dan memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah, (e) kepala sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK) adalah berstatus sebagai guru SMK/MAK, memiliki sertifikat pendidik SMK/MAK, memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah, (f) Kepala sekolah dasar luar biasa/sekolah menengah pertama luar biasa/sekolah menengah atas luar biasa (SDLB/SMPLB/SMALB) adalah berstatus sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB, memiliki sertifikat kepala SDLB/SMPLB/SMALB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah, (h) kepala sekolah Indonesia Luar Negeri adalah memiliki pengalaman sekurang-kurangnya tiga tahun sebagai kepala sekolah, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan, dan memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh Pemerintah. Peraturan ini menegaskan bahwa menjadi seorang kepala sekolah harus memiliki latar belakang pendidikan yang relevan dengan jabatan yang akan diemban dan memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3-5 tahun serta harus memiliki sertifikat sebagai pendidik dan sebagai kepala yang diakui oleh Instansi/Lembaga Pemerintah.<sup>60</sup>

Selanjutnya, hal yang serupa dikemukakan oleh Danim dalam (Suriadi, 2008:71) bahwa pendidikan untuk kepala sekolah hendaknya Magister Pendidikan (S2) dengan spesialis Administrasi Pendidikan, namun sesuai kondisi saat ini, pendidikan minimal kepala sekolah adalah Sarjana (S1) dengan spesialis Administrasi Pendidikan. Selain itu, kepala sekolah dapat diangkat dari guru yang berpendidikan Sarjana Pendidikan (S1) dengan spesialis non-Administrasi Pendidikan, namun harus diberi diklat khusus tentang Administrasi Pendidikan minimal 20 *credit courses*. Sedangkan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Untuk lebih jelas, di bawah ini akan diuraikan kelima kompetensi kepala sekolah tersebut.

**Tabel 2.1. Kompetensi Kepala Sekolah**

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	1.1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah. 1.2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. 1.3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.

<sup>60</sup> Menteri Pendidikan Nasional, 2007, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/Madrasah*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

		<p>1.4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.</p> <p>1.5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.</p> <p>1.6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.</p>
2	Manajerial	<p>2.1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.</p> <p>2.2. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.</p> <p>2.3. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>2.4. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.</p> <p>2.5. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.</p> <p>2.6. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.</p> <p>2.7. Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayagunaan sumber daya manusia secara optimal.</p> <p>2.8. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.</p> <p>2.9. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.</p> <p>2.10. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.</p> <p>2.11. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</p> <p>2.12. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.</p> <p>2.13. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.</p> <p>2.14. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.</p> <p>2.15. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</p> <p>2.16. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.</p> <p>2.17. Melakukan monitoring evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.</p>
2	Manajerial	<p>2.18. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.</p> <p>2.19. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.</p> <p>2.20. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>2.21. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.</p> <p>2.22. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.</p> <p>2.23. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.</p> <p>2.24. Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayagunaan sumber daya manusia secara optimal.</p> <p>2.25. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.</p> <p>2.26. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka</p>

		<p>pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.</p> <p>2.27. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.</p> <p>2.28. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</p> <p>2.29. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.</p> <p>2.30. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.</p> <p>2.31. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.</p> <p>2.32. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</p> <p>2.33. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.</p> <p>2.34. Melakukan monitoring evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.</p>
No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
3	Kewirausahaan	<p>3.1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.</p> <p>3.2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.</p> <p>3.3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.</p> <p>3.4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.</p> <p>3.5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.</p>
4	Supervisi	<p>Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p> <p>Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan tehnik supervisi yang tepat.</p> <p>Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p>
5	Sosial	<p>5.1. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.</p> <p>5.2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial masyarakat.</p> <p>5.3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.</p>

Berdasarkan unsur-unsur yang telah dikemukakan di atas, jelaslah bahwa keberhasilan seorang kepala sekolah sangat didukung oleh latar belakang pendidikannya, tingkat pendidikannya, pengalaman kerja dan skill/kompetensi yang dimilikinya. Bertolak dari teori yang telah dikemukakan Robbins, Hersey dan Blanchard, serta Wahab hubungannya dengan keberhasilan atau keefektifan kepemimpinan. Maka yang menjadi indikator gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah terfokus pada teori yang dikemukakan oleh penelitian Universitas Ohio. Sebab, teori ini erat sekali hubungannya dengan keefektifan kepemimpinan, yang terdiri atas dua orientasi, yakni: (1) kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*initiating structure*) yang meliputi: mengutamakan pencapaian tujuan, menilai pelaksanaan tugas bawahan, menetapkan batas waktu pelaksanaan tugas, mempertahankan standar kerja tertentu pada tugas bawahan, memberi petunjuk pelaksanaan tugas pada bawahan, melakukan pengawasan dengan baik terhadap pekerjaan bawahan, (2) kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan (*considerations*), yang meliputi: saling percaya terhadap bawahan, memberikan dukungan terhadap bawahan secara adil, pembinaan hubungan kerja yang baik, bersikap ramah terhadap bawahan, menghargai ide atau gagasan bawahan, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, bersahabat, dan bersedia menolong bawahan. Indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan ini

menggunakan aspek-aspek berikut: (1) mengarahkan guru; (2) memotivasi guru; (3) berkomunikasi dengan guru; (4) membimbing guru; (5) mengawasi guru; dan (6) mendelegasikan wewenang.

Kepala sekolah juga dituntut untuk menyelesaikan berbagai Jenis dan bentuk konflik, konflik itu memiliki implikasi dan konsekuensi bagi manajer lembaga pendidikan islam. Karena, manajer memiliki peran yang fungsional dalam mengelola konflik dan diharapkan mampu mengelolanya sebaik mungkin sehingga menghasilkan kepuasan bagi semua pihak, terutama pihak yang berkonflik. Setidaknya, mereka tidak lagi membuat ulah yang berpotensi menyulut konflik baru pasca penyelesaian konflik.

Sementara itu dari segi gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada tugas dan bawahan dirasakan terdapat masalah, ini terlihat dari fenomena- fenomena: (1) Kepala sekolah kurang memberikan dorongan semangat kerja terhadap guru. (2) kurangnya kesempatan yang diberikan kepala sekolah terhadap guru untuk berkonsultasi, (3) kepala sekolah kurang memberikan arahan terhadap pekerjaan yang harus dikerjakan oleh guru, dan (4) kepala sekolah kurang memberikan perhatian terhadap kesulitan yang dialami guru dalam menyelesaikan tugasnya.<sup>61</sup>

Tugas seorang pemimpin lembaga pendidikan islam harus mampu menyelesaikan permasalahan atau konflik yang sedang dihadapinya, seperti<sup>62</sup>

1. Konflik diri sendiri, seperti kepala madrasah pada waktu yang sama dihadapkan pada pilihan dilematik antara pergi kemadrasah tepat waktu sebagaimana ketentuan yang sudah disepakati atau kepentingan mengantar istri kepasar karena memilikihajatyang sangat peting. Memilih dua kepentingan ini benar-benar menimbulkan konflik dalam dirinya yang sama-sama beresiko. Dan ternyata tidak banyak kepala madrasah yang memilih pergi kemadrasah tepat waktu sebagai teladan bagi bawahannya dengan menunda kepentingan keluarga (istri).
2. Konflik antar pemimpin madrasah dengan ketua yayasan. Konflik antar pemimpin ini angat mengganggu proses pembelajaran dan tentu berdampak negatif pada mutu hasil pembelajaran atau pendidikan. Konflik semacam ini merupakan konflik tingkat tinggi, karena terjadi pertentangan antar pimpinan, yaitu konflik antar pimpinan penyelenggara pendidikan (ketua yayasan) dengan pimpinan pelaksana pendidikan (kepala madrasah). Di Indonesia disinyalir banyak yayasan yang mengharapakan pendapatan finansial dari pelaksana pendidikan, padahal pihak pelaksana pendidikan sendiri juga kesulitan untuk memenuhi kebutuhan dasar madrasah
3. Konflik antar pemimpin madrasah dengan guru, dalam hal ini hubungan antar pemimpin madrasah dengan guru kadang tidak harmonis, dikarenakan adanya perbedaan pendapat dalam musyawarah ataupun dalam penyelesaian masalah. Hal semacam ini sering terjadi di madrasah-madrasah.
4. Konflik antar pemimpin madrasah dengan ketua komite (masalah dana pembiayaan operasional madrasah). Seperti, dalam rapat untuk penentuan dana pembanguan madrasah, adanya perselisihan pendapat antar keduanya dalam pengambilan keputusan dana tersebut.

Beberapa factor yang menyebabkan lemahnya manajemen pendidikan Islam pada saat ini sebagai berikut:

1. Islam masih terbiasa dengan tradisi dakwah, ukan akademik
2. Dalam hal pendanaan Islam masih jauh dari kebutuhan.
3. Kepedulian masyarakat terhadap pendidikan Islam masih kurang, masyarakat Islam jika mempunyai anak pandai di sekolahkan pada sekolah negeri.
4. Profesionalisme masyarakat muslim masih apa adanya.

Pada uraian di atas telah dijelaskan bahwa kualitas kepemimpinan dapat dilihat dari aspek-aspek kepribadian, kemampuan konsep, dan kemampuan skilnya. Kaitannya dengan kualitas kepemimpinan kepala sekolah, dapat disimpulkan bahwa kualitas

---

<sup>61</sup> Jurnal Administrasi Pendidikan Volume 2 Nomor 1, Juni 2014 | Bahana Manajemen Pendidikan | Halaman 294 - 831

<sup>62</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), hal. 240.

kepemimpinan yang penting dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori pokok yang saling berhubungan dan interdependen, yakni; peranan hubungan antar perseorangan; peranan informasional; dan sebagai pengambil keputusan.

### C. Motivasi Kerja

Kata motivasi berasal dari bahasa latin, yaitu “*Movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak, dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah “*to move*” dengan arti mendorong atau menggerakkan. Motivasi menurut Hasibuan adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegiatan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.<sup>63</sup> Selanjutnya Wuraji berpendapat bahwa motivasi menyangkut soal perilaku, dan motivasi dapat diartikan sebagai usaha seseorang manusia untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat, karena ia ingin melakukannya.<sup>64</sup>

Handoko mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan-keinginan tertentu guna mencapai tujuan.<sup>65</sup> Robin mengatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.<sup>66</sup> Selanjutnya Wahjosumidjo mengatakan bahwa motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>67</sup>

Menurut Wainer orang-orang yang mempunyai motivasi tinggi ditandai dengan kegiatan-kegiatan: (1) *initiate achievement activity*, (2) *have more persistence in case of failure*, (3) *work with greater intensity*, (4) *choose more task of intermediate difficulty than individual of low achievement motivation*.<sup>68</sup> Hal tersebut menggambarkan bahwa orang yang mempunyai motivasi tinggi akan selalu berusaha keras untuk mencapai hasil yang memuaskan, seandainya ia mengalami suatu kegagalan maka ia tidak cepat frustrasi, melainkan ia akan terus berusaha lebih giat lagi untuk memperoleh kesuksesan. Seseorang yang mempunyai motivasi rendah akan cenderung menurun semangatnya kalau ia mengalami kegagalan.

Veithzal (2005 : 455), mengemukakan bahwa, “Dua hal yang dianggap sebagai dorongan individu yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja)”. Sedangkan menurut Winardi dalam Harbani Pasolong (2010:140) motivasi kerja adalah “keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.”<sup>69</sup>

Pada dasarnya timbulnya motivasi karena adanya kebutuhan. Pemenuhan kebutuhan merupakan syarat utama berkembangnya keinginan sehingga akan menimbulkan suatu dorongan. Kebutuhan manusia merupakan barometer untuk memperkirakan seberapa kuat motivasi seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Orang yang mempunyai motivasi ditandai dengan adanya usaha untuk memperoleh keberhasilan, keinginan dan semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas.

Kebutuhan seseorang dapat digunakan sebagai bahan untuk memperkirakan kekuatan motivasinya, apabila kebutuhan karyawan sudah terpenuhi, maka karyawan tersebut cenderung motivasinya akan merasakan untuk melakukan kegiatan itu. Dengan demikian jelaslah bahwa faktor kebutuhan merupakan salah satu sumber motivasi bagi seseorang. Berkaitan dengan kebutuhan McClelland, mengelompokan kebutuhan manusia pada tiga kelompok yaitu: 1) kebutuhan akan prestasi (*need for achievement* disingkat *N-Ach*); 2) kebutuhan bermasyarakat (*need for affiliation* disingkat *N-Aff*); dan 3) kebutuhan akan kekuasaan (*need for power* disingkat *N-pow*).<sup>70</sup>

Selanjutnya Maslow telah berhasil mengklasifikasikan tingkat kebutuhan manusia terdiri dari lima tingkat (*hierarki of needs*) yaitu : 1) kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yang mencakup kebutuhan dasar manusia untuk menjaga dirinya agar tetap hidup seperti kebutuhan makan, minum, pakaian, dan tempat tinggal; 2) kebutuhan rasa aman (*safety or security needs*), yang mencakup kebutuhan kebebasan rasa takut dan rasa cemas; 3) Kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan akan kasih sayang, kebutuhan rasa bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara; 4) kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*), meliputi kebutuhan akan penghargaan, kebebasan status, prestasi, kekuasaan, harga diri dan rasa dihargai oleh orang lain; dan 5) kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yaitu kebutuhan akan perwujudan diri, pengembangan bakat dengan usaha mencapai hasil dalam bidang pengetahuan sosial dan pembentukan pribadi. Dari sekian banyak kebutuhan-kebutuhan yang akan dipenuhi oleh manusia, menurut Maslow bahwa ada usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (kebutuhan fisiologis) terlebih dahulu, sebelum mereka berusaha memenuhi kebutuhan

<sup>63</sup> Hasibuan, SP. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV. Mas Agung, h.43.

<sup>64</sup> Wuraji. 1988. *Sosiologi Pendidikan. Sebuah Pendekatan Antropologi*. Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud, h.45

<sup>65</sup> Handoko, T. Hani. 1997. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, h.56

<sup>66</sup> Stephen P. Robbins, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT. Bhuna Ilmu Populer, Jakarta, h.76

<sup>67</sup> Wahjosumidjo, 1996. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia, h.23

<sup>68</sup> Wainer, B, 1972, *Attribute on Theory Achievement Motivation and Educational Process*, Review of Educational Research, h.124

<sup>69</sup> Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 2 Nomor 1, Juni 2014 | Bahana Manajemen Pendidikan | Halaman 295 - 831

<sup>70</sup> McClelland, David C, 1961, *Achievement Motive*, New York: Holt, Richard & Winston, Inc.143

lainnya secara berturut-turut sampai kepada kebutuhan yang tinggi (aktualisasi diri), apabila kebutuhan pertama (fisiologis) terpenuhi maka orang yang bersangkutan akan berusaha memenuhi kebutuhan yang berikutnya.<sup>71</sup>

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang untuk melakukan sesuatu ada yang berasal dari dalam diri (faktor internal) dan ada yang berasal dari luar (Faktor eksternal). Adapun faktor internal antara lain sikap, minat, intelegensia, motivasi dan kepribadian. Sedangkan yang termasuk faktor eksternal adalah sarana dan prasarana, insentif atau penghasilan dan suasana kerja atau lingkungan kerja.

Frederik Herzberg dalam Hersey dan Blacard telah melakukan penelitian tentang teori motivasi dan menyimpulkan bahwa manusia memiliki dua kategori kebutuhan yang berbeda yang secara esensial saling tergantung dan mempengaruhi perilaku dengan cara yang tidak sama. Lebih lanjut dikatakan apabila seseorang merasa tidak puas dengan pekerjaan, maka mereka risau akan lingkungan tempat mereka bekerja. Sebaliknya apabila seseorang merasa senang akan pekerjaan mereka, maka hal ini berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri. Motivator meliputi prestasi, penghargaan, pekerjaan kreatif dan menantang, rasa tanggung jawab serta kemajuan dan peningkatan.<sup>72</sup> Faktor ini mempunyai pengaruh dalam peningkatan prestasi kerja. Faktor pemeliharaan meliputi kebijakan administrasi, pengendalian teknis kondisi kerja, hubungan kerja, status pekerjaan, kemampuan kerja, kehidupan pribadi dan penggajian. Faktor ini tidak dapat memotivasi namun hanya dapat mengurangi ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas, maka motivasi kerja merupakan dorongan yang tinggi dalam diri guru untuk bekerja keras agar dapat dicapai hasil pekerjaan yang memuaskan. Variabel motivasi kerja guru akan dianalisis berdasarkan indikator: (1) keinginan untuk berhasil; (2) penguasaan kerja; (3) keseriusan dalam bekerja; dan (4) rasa tanggung jawab.

#### **D. Profesionalitas Guru**

Konsep Profesionalisme Profesionalisme merupakan paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional. Orang yang profesional itu sendiri adalah orang yang memiliki profesi. Muchtar Luthfi (1984: 44) menyebutkan bahwa seseorang disebut memiliki profesi bila ia memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Profesi harus mengandung keahlian, artinya suatu profesi itu mesti ditandai oleh suatu keahlian yang khusus untuk profesi itu. Keahlian itu diperoleh dengan cara mempelajari secara khusus karena profesi bukanlah sebuah warisan.
2. Profesi dipilih karena panggilan hidup dan dijalani sepenuh waktu. Profesi juga dipilih karena dirasakan sebagai kewajiban sepenuh waktu, maksudnya bukan bersifat part time.
3. Profesi memiliki teori-teori yang baku secara universal. Artinya, profesi itu dijalani menurut aturan yang jelas, dikenal umum, teori terbuka dan secara universal pegangannya itu diakui.
4. Profesi adalah untuk masyarakat, bukan untuk diri sendiri.
5. Profesi harus dilengkapi dengan kecakapan diagnostik dan kompetensi aplikatif. Kecakapan dan kompetensi itu diperlukan untuk meyakinkan peran profesi itu terhadap kliennya.
6. Pemegang profesi memiliki otonomi dalam melakukan tugas profesinya. Otonomi ini hanya dapat diuji atau dinilai oleh rekan-rekannya seprofesi.
7. Profesi mempunyai kode etik yang disebut dengan kode etik profesi.
8. Profesi harus mempunyai klien yang jelas, yaitu orang yang membutuhkan layanan.<sup>73</sup>

#### **E. Kerangka Pikir**

##### **1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Profesionalitas Guru**

Keberhasilan pemimpin menggerakkan bawahan sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang ditunjukkan kepala sekolah dalam mempengaruhi guru agar mau bekerjasama dengan sukarela guna mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah selaku pemimpin seharusnya mampu melaksanakan fungsi dengan baik dalam mengarahkan, membimbing, memotivasi dan mengawasi guru-guru agar mau melaksanakan tugasnya. Semua itu berlangsung bila ada interaksi, komunikasi dan kerjasama di dalam lingkungan sekolah.

Interaksi, komunikasi dan kerjasama yang baik antara guru dengan kepala sekolah dengan memperlakukannya dengan baik, adil, dan tanpa pilih kasih akan mendorong guru memiliki pandangan yang positif terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dan akan menunjukkan kualitas profesionalnya dengan mendukung dan melaksanakan tugas yang diberikan kepala sekolah dengan sungguh-sungguh. Sebaliknya, jika guru memiliki pandangan yang negatif terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah maka diyakini akan berdampak pada kualitas profesional dengan menunjukkan kualitas kerja yang rendah dengan melakukan tindakan menumpuk pekerjaan, kurang disiplin dalam tugas, melanggar peraturan sekolah dan lain sebagainya. Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga gaya kepemimpinan kepala sekolah berhubungan terhadap profesionalitas guru.

---

<sup>71</sup> Maslow, Abraham. H. 1994. *Motivasi dan Kepribadian* (Terjemahan Nurul Imam). Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.h.78

<sup>72</sup> Hersey, P. dan Blacard, KH. 1992. *Management of Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.h.134

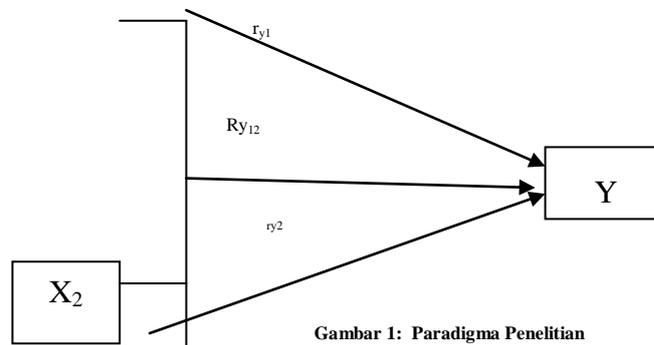
<sup>73</sup> *Jurnal ekonomi dan Pendidikan*, Volume 2, Nomor 1, Agustus 2004

## 2. Hubungan Motivasi Kerja dengan Profesionalitas Guru

Perilaku seseorang pada dasarnya diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini berkeinginan untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi akan mendorong seseorang berperilaku atau melakukan sesuatu. Ini berarti bahwa motivasi merupakan keinginan seseorang individu untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu. Faktor yang mendorong seseorang melakukan sesuatu disebut motivasi. Salah satu motivasi yang penting dalam pelaksanaan pekerjaan seseorang adalah motivasi kerja yang akan tercermin melalui perilaku yang ditampilkannya dalam melakukan pekerjaan. Motivasi kerja cenderung mendorong guru untuk bekerja keras dalam pekerjaannya agar mencapai kualitas atau prestasi tinggi. Guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi berusaha dengan senang hati bekerja, inovatif, kreatif dan produktif dalam menghadapi masalah-masalah pekerjaan, berani menanggung resiko dan konsekuen dalam tugas-tugas profesionalnya dan pada gilirannya akan meningkatkan kualitas kerja dan kualitas profesionalnya. Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga motivasi kerja diperkirakan berhubungan dengan profesionalitas guru.

## 3. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Secara Bersama-sama dengan Profesionalitas Guru

Kemampuan dan dorongan seorang guru untuk berprestasi dalam bekerja atau tugasnya dapat dipengaruhi oleh hal-hal yang berasal dari dalam atau dari luar diri guru tersebut. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja merupakan hal dari luar yang bisa berhubungan dengan peningkatan kemampuan profesional guru. Makin sesuai persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dan  $X_1$  secara bersama-sama diduga berhubungan dengan profesionalitas guru. Paradigma penelitian dari ketiga variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Paradigma Penelitian

### Keterangan :

$X_1$  = Gaya kepemimpinan kepala sekolah

$X_2$  = Motivasi kerja

$Y$  = Profesionalitas Guru

## E. Hipotesis

Untuk mencapai dan mengarahkan tujuan penelitian, dikemukakan hipotesis tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap profesionalitas guru sebagai berikut :

2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah berhubungan dengan profesionalitas guru MTs Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat.
2. Motivasi kerja berhubungan dengan profesionalitas guru MTs Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat.
3. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berhubungan dengan profesionalitas guru Mts Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat.

### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di MTs Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat. Penelitian ini dilakukan terhitung sejak April sampai Juli 2018. Penelitian diawali dengan pelaksanaan uji coba instrumen. Hasil uji coba instrumen dijadikan dasar untuk mengetahui validitas dan realibilitas instrumen. Selanjutnya dilaksanakan pengumpulan dan analisis data untuk pengujian hipotesis dan penarikan kesimpulan.

#### B. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, jenis penelitian korelasional dengan menggunakan pendekatan deskriptif dan inferensial serta dengan mengklasifikasikan variabel-variabel bebas dan variabel terikat. Sifat penelitian deskriptif menggambarkan fakta apa adanya. Fakta-fakta tersebut dikaji untuk melihat kontribusi variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini juga bersifat inferensial yang bukan hanya sekedar menganalisis dan menyimpulkan data, tetapi dapat meramalkan kecenderungan yang akan terjadi pada populasi.

#### C. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Populasi penelitian ini ialah guru-guru MTs Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat. Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan terhadap objek penelitian, maka diperoleh data jumlah populasi secara keseluruhan sebanyak 128 orang.

##### 2. Sampel

Menentukan jumlah sampel dilakukan dengan mengacu pada Tabel Krejcie – Morgan yaitu 128, maka dalam hal ini jumlah sampel adalah 97 orang guru. Tabel Krejcie secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 3.2 :

**Tabel 3.1: Ukuran Untuk Sampel Random Yang Diperlukan Atas Suatu**

Populasi N Kasus, Sehingga Persentase Sampel  $P \pm 0,5$  Dari Persentase Populasi P Dengan Tingkat Keyakinan Sebesar 95 %.

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	310	175	2200	327
60	52	320	181	2400	331
65	56	340	186	2600	335
70	59	360	191	2800	338
75	63	380	196	3000	341
80	66	400	201	3500	346
85	70	420	205	4000	351
90	73	440	210	4500	354
95	76	460	214	5000	357
100	80	480	217	6000	361
110	86	500	226	7000	364
120	92	550	234	8000	367
<b>130</b>	<b>97</b>	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379

180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	750000	382
210	136	1100	285	100000	384

**Keterangan :**

N = Penentuan Besar Populasi Sampel

S = Penentuan Besarnya Sampel

Dari hasil perhitungan yang telah dilaksanakan diperoleh perwakilan dari masing-masing subpopulasi sebagai sampel penelitian merupakan hasil pembulatan dari masing-masing sub-populasinya. Dengan demikian populasi yang berjumlah 128 orang dengan sub-populasi mewakili tiap-tiap sub populasi menghasilkan sampel yang representatif sebanyak 97 orang dan sampel ini diambil secara acak.

*D. Instrumen Pengumpulan Data*

Instrumen yang digunakan untuk mengukur ketiga variabel yaitu profesionalitas guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja adalah angket model skala Likert yang dikembangkan sendiri oleh peneliti. Menurut Tuckman (dalam Nasution 1982) skala Likert merupakan skala berbentuk kontinum yang jawabannya terdiri dari lima skala yaitu: selalu (SL), sering (SR), kadang-kadang (KD), jarang (JR), tidak pernah (TP). Sesuai dengan sifat kuesioner, maka bobot item pernyataan positif diberi skor SL = 5, SR = 4, KD = 3, JR = 2, dan TP = 1. Sedangkan pernyataan negatif diberi skor SL = 1, SR = 2, KD = 3, JR = 4 dan TP = 5. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: (a) pembuatan kisi-kisi berdasarkan indikator, (b) menyusun pernyataan-pernyataan sesuai dengan kisi-kisi yang dibuat serta melakukan diskusi dan konsultasi dengan para ahli agar diperoleh butir yang memenuhi validitas tampilan (*face validity*). Kisi-kisi instrumen penelitian ini secara keseluruhan disajikan dalam Tabel 3.3 berikut ini :

**Tabel 3.3:**

**Kisi-Kisi Instrumen Penelitian**

No	Variabel	Indikator	No. Item	Jumlah Butir
1	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) (Teori Studi Ohio Stephen P. Robbins)	1. Mengarahkan guru 2. Memotivasi guru 3. Berkomunikasi dengan guru 4. Membimbing guru 5. Mengawasi guru 6. Mendelegasikan wewenang	1,2,3,4 5,6,7 8,9,10  11,12,13 14,15,16,17 18,19,20,21	4 butir 3butir 3 butir  3 butir 4 butir 4 butir
<i>Jumlah</i>				21 butir
2	Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> ) ( Teori Abraham H. Maslow & Hezberg)	1. Keinginan untuk berhasil 2. Penguasaan kerja  3. Keseriusan Dalam Bekerja 4. Rasa Tanggung Jawab	1,2,3,4,5 6,7,8,9,10,11, 12,13,14  15,16,17,18 19,20,21,22,23 24,25,26	5 butir 9 butir  9 butir 3 butir
<i>Jumlah</i>				26 butir
3	Profesionalitas guru (Y) (Teori Pidarta & Roetiyah NK)	1. Bekerja sepenuh hati 2. Memiliki motivasi yang kuat 3. Memiliki perangkat ilmu pengetahuan dan keterampilan 4. Membuat keputusan sendiri 5. Bekerja berorientasi pada pelayanan 6. Pelayanan berdasarkan kebutuhan siswa	1,2,3,4  5,6,7 8,9,10 11,12,13	4 butir 3 butir 3 butir 3 butir

		7. Menjadi anggota profesi 8. Ekspert dalam profesinya	14,15,16,17  18,19,20  21,22,23  24,25	4 butir  3 butir  3 butir  2 butir
				25 butir

### E. Uji Coba Instrumen

Sebelum menggunakan instrumen terlebih dahulu dilakukan uji coba untuk mendapatkan instrumen yang valid yaitu melihat sejauhmana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang harus diukur dan reliabilitas yaitu sejauhmana suatu alat ukur mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam waktu dan tempat yang berbeda (kehandalan), sekaligus untuk mengetahui sejauhmana responden dapat memahami butir-butir pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Prosedur pelaksanaan uji coba adalah: (1) menentukan responden uji coba, (2) pelaksanaan uji coba, (3) analisis instrumen.

Responden yang dijadikan sebagai uji coba diambil dari luar sampel penelitian ini, yakni yang tidak ditetapkan sebagai sampel penelitian. sebanyak 30 orang. Uji coba dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada guru yang terpilih sebagai responden uji coba.

#### 1. Validitas

Uji validitas (kesahihan) digunakan untuk mengetahui sejauh mana butir melaksanakan fungsinya. Untuk mendapatkan validitas angket maka dilakukan analisis validitas. Analisis validitas yang dilaksanakan dilakukan secara internal dan eksternal. Validitas secara internal dilakukan melalui *conten validity* (validitas isi) yakni penyesuaian instrumen dengan indikator yang ada. Sedangkan validitas eksternal dilakukan melalui uji coba instrumen. Selanjutnya instrumen yang diuji coba dianalisa dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment* oleh *Person*:

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

Keterangan:

- $r_{xy}$  = koefisien korelasi
- $N$  = Jumlah anggota sampel
- $\sum X$  = Jumlah skor butir item
- $\sum Y$  = Jumlah skor total
- $\sum X^2$  = Jumlah kuadrat skor butir item
- $\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat skor total
- $\sum XY$  = Jumlah hasil kali skor butir item dengan skor total

Untuk menguji validitas butir item yaitu dengan menghitung koefisien korelasi ( $r$ ) butir dengan skor total. Butir dikatakan valid (sah) jika nilai korelasi ( $r$ ) > harga kritik  $r$  dengan taraf kepercayaan 95%. Sebaliknya jika nilai korelasi ( $r$ ) < harga kritik  $r$  tabel, maka butir item dikatakan tidak valid (gugur). Berdasarkan hasil uji coba untuk instrumen efektivitas kinerja guru ( $Y$ ) dari 31 item pernyataan yang diujikan kepada 30 responden, 1 item gugur dan 30 item dinyatakan valid, untuk instrumen kerja tim ( $X_1$ ) dari 31 item pernyataan yang diujikan kepada 30 responden, diperoleh 1 item pernyataan yang tidak valid sehingga jumlah pernyataan yang valid ada 30 item, dan untuk instrumen komitmen ( $X_2$ ) dari 30 item pernyataan yang diujikan kepada 30 responden, diperoleh 2 item pernyataan yang tidak valid sehingga jumlah pernyataan yang valid ada 28 item.

#### 2. Reliabilitas

Reliabilitas instrumen penelitian menunjukkan bahwa suatu instrumen layak dipercaya untuk dipakai sebagai alat pengumpul data. Dalam penelitian ini uji reliabilitas digunakan rumus Cronbach Alpha ( $\alpha$ ), sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum S_b^2}{S_t^2} \right]$$

Keterangan:

- $r_{11}$  = reliabilitas instrumen
- $k$  = jumlah item yang valid
- $\sum S_b^2$  = jumlah varians butir
- $S_t^2$  = varians total

Berdasarkan hasil uji coba reliabilitas instrumen efektivitas kinerja guru (Y) diperoleh hasil hitung sebesar 0,892. Dengan demikian dapat dikatakan instrumen variabel efektivitas kinerja guru (Y) adalah reliabel dan termasuk dalam kategori tinggi, untuk hasil uji coba reliabilitas instrumen kerja tim (X<sub>1</sub>) diperoleh hasil hitung sebesar 0,916. Dengan demikian dapat dikatakan instrumen variabel kerja tim (X<sub>1</sub>) adalah reliabel dan termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan hasil uji coba reliabilitas instrumen komitmen guru (X<sub>2</sub>) diperoleh hasil hitung sebesar 0,856. Dengan demikian dapat dikatakan instrumen variabel komitmen guru (X<sub>2</sub>) adalah reliabel dan termasuk dalam kategori tinggi.

Menurut Cronbach yang dikutip oleh Thoha mengemukakan bahwa teknik ini cocok untuk data yang bersifat dikotomi dan nondikotomi, serta dapat digunakan pada data yang berasal dari kuesioner

#### G. Teknik Analisis Data

Untuk mendeskripsikan data setiap variabel digunakan statistik deskriptif. Penggunaan statistik deskriptif bertujuan untuk mencari skor tertinggi, terendah, mean, median, modus, dan standar deviasi. Kemudian disusun dalam daftar distribusi frekuensi serta dalam bentuk bagan histogram, kemudian digunakan untuk mencari kecenderungan variabel. Rumus yang dipakai yaitu:<sup>74</sup>

1. Mean (M)

$$M = \frac{\sum f_i x_i}{\sum f_i}$$

f<sub>i</sub> = frekuensi observasi

x<sub>i</sub> = tanda kelas interval

f<sub>i</sub> x<sub>i</sub> = jumlah perkalian f<sub>i</sub> dengan x<sub>i</sub>

2. Modus (Mo)

$$Mo = b + p \left( \frac{b_1}{b_1 + b_2} \right)$$

Keterangan:

b = batas bawah kelas modal ialah kelas dengan frekuensi terbanyak

p = panjang kelas modal

b<sub>1</sub> = frekuensi kelas modal dikurangi frekuensi kelas interval dengan tanda kelas yang lebih kecil sebelum tanda kelas modal

b<sub>2</sub> = frekuensi kelas modal dikurangi frekuensi kelas interval dengan tanda kelas yang lebih besar sebelum tanda kelas modal

3. Median (Me)

$$Me = b + p \left( \frac{\frac{1}{2}n - F}{f} \right)$$

Keterangan:

b = batas bawah kelas modal ialah kelas dimana median akan terletak

p = panjang kelas median

n = ukuran sampel atau banyak data

p = jumlah semua frekuensi dengan tanda kelas lebih kecil dari tanda kelas median

f = frekuensi kelas median

4. Standar Deviasi (SD)

$$SD = \sqrt{\frac{n \sum f_i x_i^2 - (\sum f_i x_i)^2}{n(n-1)}}$$

Keterangan:

x<sub>i</sub> = tanda kelas

f<sub>i</sub> = frekuensi yang sesuai dengan tanda kelas x<sub>i</sub>

n = ∑ f<sub>i</sub>

Selanjutnya dilakukan analisis kecenderungan data. Sebagai acuan untuk mengkategorikan ketiga variabel akan digunakan harga rata-rata skor ideal (Mi) dari semua subjek penelitian. Dari harga rata-rata skor ideal setiap variabel, dikategorikan kecenderungan menjadi 4 kategori yaitu:

(M<sub>i</sub> + 1,5 Sd<sub>i</sub> sampai dengan ke atas) = tinggi

M<sub>i</sub> sampai dengan (M<sub>i</sub> + 1,5 Sd<sub>i</sub>) = cukup

<sup>74</sup> Sudjana, Nana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, Jakarta : Sinar Baru Agresindih.67

$(M_i - 1,5 Sd_i)$  sampai dengan  $M_i$  = kurang

$(M_i - 1,5 Sd_i)$  sampai dengan ke bawah = rendah

$M_i$  adalah rata-rata ideal, dicari dengan rumus:

$$M_i = \frac{\text{Skor tertinggi ideal} + \text{Skor terendah ideal}}{2}$$

$Sd_i$  adalah Standar Deviasi ideal, dicari dengan rumus:

$$Sd_i = \frac{\text{Skor tertinggi ideal} - \text{Skor terendah ideal}}{6}$$

Norma tersebut disusun berdasarkan kurva normal dengan menggunakan skor ideal instrumen. Setelah diperoleh harga rata-rata ideal ( $M_i$ ) dan  $Sd_i$  masing-masing variabel, amak dihitung masing-masing kategori berdasarkan norma di atas.<sup>75</sup>

Sebelum melakukan uji hipotesis, terlebih dahulu melakukan uji coba persyaratan analisis, antara lain:

a. Uji Normalitas Galat Taksiran

Untuk menguji apakah data galat taksiran ( $Y - \hat{Y}$ ) berdistribusi normal atau tidak, dipakai Uji Liliefors. Untuk pengujian hipotesis nol tersebut dilakukan dengan prosedur berikut:

(1) Pengamatan  $x_1, x_2, \dots, x_n$  dijadikan bilangan baku  $z_1, z_2, \dots, z_n$  dengan menggunakan rumus:  $z_i = \frac{x_i - \bar{x}}{s}$  ( $\bar{x}$  dan  $s$  masing-masing

merupakan rata-rata dan simpangan baku sampel)

(2) Untuk tiap bilangan baku ini menggunakan daftar distribusi normal baku, kemudian dihitung peluang  $F(z_i) = P(z \leq z_i)$

(3) Selanjutnya dihitung proporsi  $z_1, z_2, z_3, \dots, z_n$  yang lebih kecil atau sama dengan  $z_i$ . Jika proporsi ini dinyatakan oleh  $S(z_i)$ , maka

$$S(z_i) = \frac{\text{banyaknya } z_1, z_2, \dots, z_n \text{ yang } \leq z_i}{n}$$

(4) Hitung selisih  $F(z_i) - S(z_i)$  kemudian tentukan harga mutlaknya.

(5) Ambil harga yang paling besar diantara harga-harga mutlak selisih tersebut.

Sebutlah harga terbesar ini  $L_0$ .

Kriteria pengujian:

Jika  $L_{hitung} < L_{tabel}$  maka populasi berdistribusi normal

Jika  $L_{hitung} \geq L_{tabel}$  maka populasi tidak berdistribusi normal

b. Uji Homogenitas

Uji homogenitas diperlukan untuk melihat apakah data kelompok populasi yang diperoleh memiliki variansi yang homogen atau tidak. Salah satu teknik untuk menguji homogenitas menurut Usman dan Akbar (2008:133) yaitu Uji Barlett. Homogenitas data yang diuji adalah  $Y$  atas  $X_1$  dan  $Y$  atas  $X_2$ . Kriteria pengujian yang digunakan adalah jika  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ , maka varian homogen, pada taraf

signifikansi  $\alpha = 0,95\%$ .  $\chi^2$  dihitung dengan rumus sebagai berikut:<sup>76</sup>

$$\chi^2 = (\ln 10) \left( B - \sum dk \log s_i^2 \right)$$

Keterangan:

$N$  = Jumlah data

$$B = (\sum dk) \log s^2; \text{ yang mana } s^2 = \frac{\sum (dk s_i^2)}{\sum dk}$$

$s_i^2$  = varians data untuk setiap kelompok ke  $i$

$dk$  = derajat kebebasan

Kriteria pengujian:

Jika  $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$  ( $1-\alpha$ ;  $dk=k-1$ ), maka Tolak  $H_0$

Jika  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  ( $1-\alpha$ ;  $dk=k-1$ ), maka Terima  $H_0$

<sup>75</sup> Suharsimi Arikunto.,2006. *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.h.188

<sup>76</sup> Ibid. Sudjana, Nana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*,h.263

c. Uji Linieritas dan Keberartian Arah Regresi

Untuk menguji linieritas persamaan regresi sederhana pada variabel penelitian maka dilaksanakan dengan menghitung  $F_{hitung}$ . Uji linieritas regresi sederhana digunakan rumus sebagai berikut  $F = \frac{RJK_{TC}}{RJK_E}$ . Jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka dapat dikatakan bahwa

persamaan regresi tersebut linier. Dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = a + bX$ . Untuk menguji keberartian arah regresi (b), maka  $F_{hitung}$  dibandingkan dengan  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka koefisien arah regresi berarti.

Nilai a dan b dicari dengan rumus:

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X_i^2) - (\sum X_i)(\sum X_i Y)}{n \sum (X_i)^2 - (\sum X_i)^2}$$

$$b = \frac{n \sum X_i Y - (\sum X_i)(\sum Y)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

d. Uji Independensi

Uji independensi digunakan untuk membuktikan bahwa kedua variabel independen tidak memiliki hubungan yang signifikan. Uji independensi yang dilakukan adalah uji independensi variabel  $X_1$  dengan  $X_2$ . Dalam penelitian ini uji independensi digunakan rumus korelasi Product Moment sebagai berikut:<sup>77</sup>

$$r_{x_1 x_2} = \frac{n \sum X_1 X_2 - (\sum X_1)(\sum X_2)}{\sqrt{\{n \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2\} \{n \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2\}}}$$

Dengan kriteria pengujian jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka hubungan tersebut tidak berarti artinya tidak ada korelasi yang signifikan antara kedua variabel independen. Pengujian dilakukan pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian antar variabel digunakan analisis korelasi sederhana dengan rumus product moment angka kasar yaitu:

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

kemudian  $r_{hitung}$  dibandingkan dengan  $r_{tabel}$ . Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada taraf  $\alpha = 0,05$  maka ada hubungan yang signifikan antara variabel X ke Y.

Dan keberartian diuji dengan statistik digunakan rumus yaitu:

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

Koefisien korelasi dinyatakan berarti jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Regresi ganda yang bertujuan untuk menentukan garis regresi ganda variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat. Regresi linier ganda dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2$$

Untuk menghitung korelasi ganda digunakan rumus:

$$R^2 = \frac{JK_{Reg}}{\sum y_i^2}$$

Sedangkan untuk menguji keberartian korelasi ganda R digunakan rumus

$$F = \frac{R^2 / 2}{(1-R^2)(n-3)}$$

Koefisien regresi ganda dinyatakan berarti jika harga pada  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$ .

Besarnya sumbangan relatif dan sumbangan efektif dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$SR(X_i) = \frac{a_i \sum X_i Y^2}{JK_{reg}}$$

<sup>77</sup>Ibid. Usman, Husaini, 2008, *Manajemen*, h.204

$$SE(X_i) = \frac{a_i \sum X_i Y^2}{\sum Y^2}$$

Berhubungan erat dengan koefisien korelasi linier ganda adalah koefisien korelasi parsial. Perhitungan koefisien korelasi parsial dapat dilakukan dengan mengkorelasikan antara variabel terikat dengan satu variabel bebas dengan mengontrol satu variabel bebas yang lain. Perhitungan koefisien korelasi parsial antara  $X_1$  dengan  $Y$ , jika  $X_2$  dikontrol menggunakan rumus:

$$r_{y1.2} = \frac{r_{y1} - r_{y2}r_{12}}{\sqrt{(1 - r_{y2}^2) - (1 - r_{12}^2)}}$$

Perhitungan koefisien korelasi parsial antara  $X_2$  dengan  $Y$ , jika  $X_1$  dikontrol menggunakan rumus:

$$r_{y2.1} = \frac{r_{y2} - r_{y1}r_{12}}{\sqrt{(1 - r_{y1}^2) - (1 - r_{12}^2)}}$$

Untuk menguji keberartian koefisien korelasi parsial, dilakukan uji t dengan rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-3}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

Adapun hipotesis statistik yang akan diuji yaitu:

- a. Hipotesis Pertama
  - $H_0 : \rho_{y1} \leq 0$
  - $H_a : \rho_{y1} > 0$
- b. Hipotesis Kedua
  - $H_0 : \rho_{y2} \leq 0$
  - $H_a : \rho_{y2} > 0$
- c. Hipotesis Ketiga
  - $H_0 : \rho_{y12} \leq 0$
  - $H_a : \rho_{y12} > 0$

Keterangan:

- $\rho_{y1}$  : koefisien korelasi antara variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan profesionalitas guru ( $Y$ )
- $\rho_{y2}$  : koefisien korelasi antara variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan profesionalitas guru ( $Y$ )
- $\rho_{y12}$  : koefisien korelasi ganda variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan profesionalitas guru ( $Y$ )

**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**A. Deskripsi Data Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang dibahas maka data yang dideskripsikan dalam penelitian ini adalah data gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) dan profesionalitas guru ( $Y$ ).

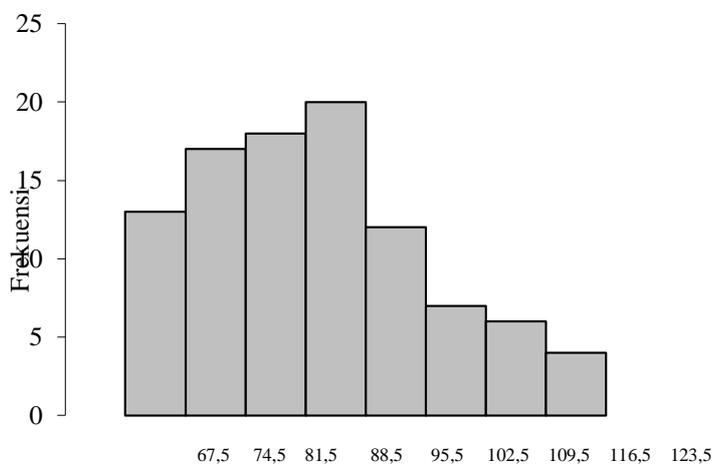
**1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ )**

Data yang dikumpulkan mengenai Gaya kepemimpinan kepala sekolah diperoleh dari hasil penskoran terhadap jawaban kuesioner yang diberikan oleh guru. Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) yang berjumlah 32 butir, maka skor terendah adalah 68 dan yang tertinggi adalah 122. Rata-rata 89,76; modus 89,90; median 88,68; simpangan baku 13,39. Distribusi frekuensi variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini.

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kelas	Interval Kelas	Fi	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif Relatif (%)
1	68 – 74	13	13,40	13,40
2	75 – 81	17	17,53	30,93
3	82 – 88	18	18,56	49,48
4	89 – 95	20	20,62	70,10
5	96 – 102	12	12,37	82,47
6	103 – 109	7	7,22	89,69
7	110 – 116	6	6,19	95,88
8	117 – 123	4	4,12	100,00
		97	100,00	

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa sebanyak 20 orang guru (20,62%) responden berada pada kelompok rata-rata, sebanyak 29 orang guru (29,90%) responden berada di atas kelompok rata-rata, dan sebanyak 48 orang guru (49,48%) responden berada di bawah kelompok rata-rata. Selanjutnya penyebaran distribusi frekuensi guru disajikan pada histogram seperti pada Gambar 4.1 berikut.



**Gambar 1: Histogram Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

//

Skor

Untuk mengetahui kecenderungan Gaya kepemimpinan kepala sekolah MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat digunakan kriteria norma. Nilai tertinggi ideal adalah 128 dan terendah ideal adalah 32. Kemudian didapat Mean ideal ( $M_i$ ) = 80 dan Standar deviasi ideal ( $S_{di}$ ) = 16, sehingga diperoleh klasifikasi kecenderungan profesionalitas guruseperti pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2 Kecenderungan Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

No.	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori
1	>104	23	23,71	Tinggi
2	80 – 103	54	55,67	Cukup
3	56 – 79	20	20,62	Kurang
4	< 55	0	0,00	Rendah
	$\Sigma$	97	100	

Dari Tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah cenderung cukup (55,67%).

Sesuai dengan teori yang diungkapkan Toha yaitu :

5. Bila tingkat kematangan rendah ke sedang (M2), yaitu orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab serta memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Maka gaya kepemimpinan yang cocok adalah gaya konsultasi (G2), karena gaya kepemimpinan hampir semua pengarahan diambil alih oleh pemimpin dalam mengarahkan yang kurang mampu, memberi perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias.
6. Bila tingkat kematangan pengikut dari sedang ke tinggi (M3), yaitu orang-orang yang memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Dalam kasus-kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka memiliki. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya partisipasi (G3), karena dalam gaya ini pemimpin atau pengikut saling bertukar menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi

Kepala Sekolah Se Sub Rayon 38 mempunyai gaya kepemimpinan hampir semua pengarahannya diambil alih oleh pemimpin dalam mengarahkan yang kurang mampu, memberi perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias. Dalam kasus-kasus seperti ini kepala sekolah perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki.

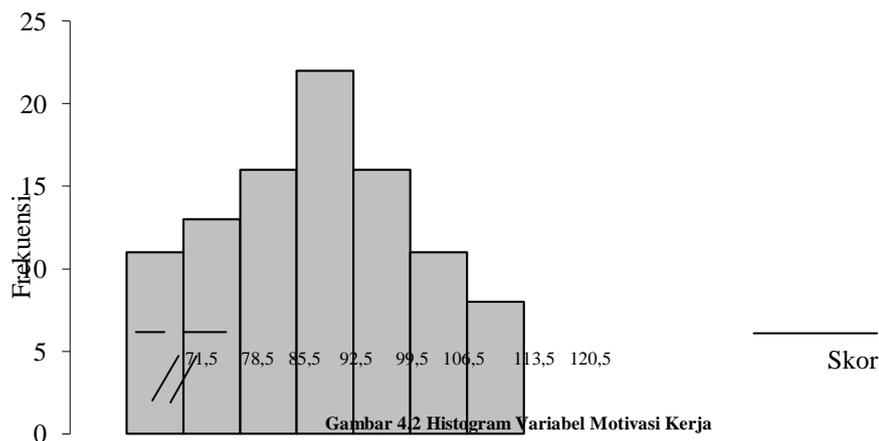
## 2. Motivasi kerja ( $X_2$ )

Data yang dikumpulkan mengenai iklim organisasi diperoleh dari hasil penskoran terhadap jawaban kuesioner yang diberikan oleh guru. Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel Motivasi kerja ( $X_2$ ) yang berjumlah 30 butir, maka skor terendah adalah 72 dan yang tertinggi adalah 120. Rata-rata 95,06; modus 96; median 95,20; simpangan baku 12,31. Distribusi frekuensi variabel motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini.

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja**

Kelas	Interval Kelas	Fi	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif Relatif (%)
1	72 – 78	11	11,34	11,34
2	79 – 85	13	13,40	24,74
3	86 – 92	16	16,49	41,24
4	93 – 99	22	22,68	63,92
5	100 – 106	16	16,49	80,41
6	107 – 113	11	11,34	91,75
7	114 – 120	8	8,25	100,00
		97	100,00	

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa sebanyak 22 orang guru (22,68%) responden berada pada kelompok rata-rata, sebanyak 35 orang guru (36,08%) responden berada di atas kelompok rata-rata, dan sebanyak 40 orang guru (41,24%) responden berada di bawah kelompok rata-rata. Selanjutnya penyebaran distribusi frekuensi guru disajikan pada histogram seperti pada Gambar 2 berikut.



Untuk mengetahui kecenderungan profesionalitas guru MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat digunakan kriteria norma. Nilai tertinggi ideal adalah 120 dan terendah ideal adalah 30. Kemudian didapat Mean ideal ( $M_i$ ) = 75 dan Standar deviasi ideal ( $S_{di}$ ) = 15, sehingga diperoleh klasifikasi kecenderungan profesionalitas guruseperti pada Tabel 4.4 berikut

**Tabel 4.4 Kecenderungan Variabel Budaya Organisasi**

No.	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori
1	> 98	45	46,39	Tinggi
2	75 – 97	47	48,45	Cukup
3	53 – 74	5	5,15	Kurang

4	< 52	0	0,00	Rendah
	Σ	97	100	

Dari Tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja cenderung cukup (48,45%).

Motivasi cenderung cukup maka pada dasarnya timbulnya motivasi karena adanya kebutuhan. Pemenuhan kebutuhan merupakan syarat utama berkembangnya keinginan sehingga akan menimbulkan suatu dorongan. Kebutuhan manusia merupakan barometer untuk memperkirakan seberapa kuat motivasi seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Orang yang mempunyai motivasi ditandai dengan adanya usaha untuk memperoleh keberhasilan, keinginan dan semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas.

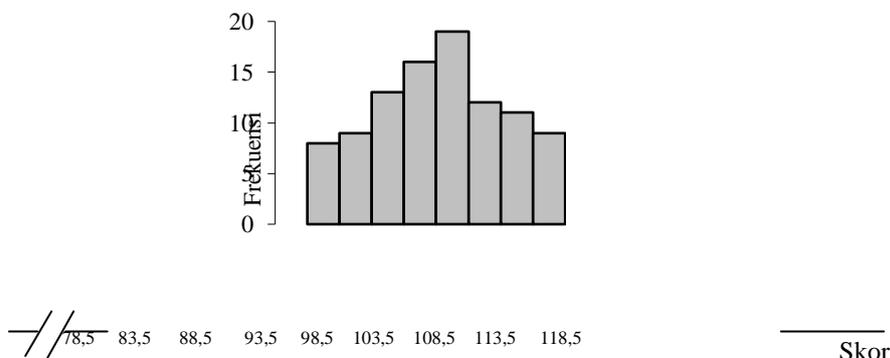
### 3. Profesionalitas guru (Y)

Data yang dikumpulkan mengenai profesionalitas guru diperoleh dari hasil penskoran terhadap jawaban kuesioner yang diberikan oleh guru. Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel profesionalitas guru (Y) yang berjumlah 33 butir, maka skor terendah adalah 80 dan yang tertinggi adalah 118. Rata-rata = 99,11; modus = 97,63; median = 98,81; dan standar deviasi = 10,278. Distribusi frekuensi variabel profesionalitas gurudapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini.

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Profesionalitas guru (Y)**

Kelas	Interval Kelas	Fi	Frekuensi Absolut (%)	Frekuensi Kumulatif Relatif (%)
1	79 – 83	8	8,25	8,25
2	84 – 88	9	9,28	17,53
3	89 – 93	13	13,40	30,93
4	94 – 98	16	16,49	47,42
5	99 – 103	19	19,59	67,01
6	104 – 108	12	12,37	79,38
7	109 – 113	11	11,34	90,72
8	114 – 118	9	9,28	100,00
		97	100,00	

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa sebanyak 19 orang guru (19,59%) responden berada pada kelompok rata-rata, sebanyak 32 orang guru (32,99%) responden berada di atas kelompok rata-rata, dan sebanyak 46 orang guru (47,42%) responden berada di bawah kelompok rata-rata. Selanjutnya penyebaran distribusi frekuensi guru disajikan pada histogram seperti pada Gambar 3 berikut.



**Gambar 4.3 Histogram Variabel Profesionalitas Guru**

Untuk mengetahui kecenderungan variabel profesionalitas guru MTS Se Sub Rayon 38 Kecamatan Pangkalan Susu Kabupaten Langkat digunakan kriteria norma. Nilai tertinggi ideal adalah 128 dan terendah ideal adalah 32. Kemudian didapat Mean ideal (Mi) = 80 dan Standar deviasi ideal (Sdi) = 16,00, sehingga diperoleh klasifikasi kecenderungan profesionalitas guruseperti pada Tabel 8 berikut:

**Tabel 4.6 Kecenderungan Variabel Profesionalitas Guru**

No.	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori
1	>104	32	32,99	Tinggi
2	80 – 103	65	67,01	Cukup
3	56 – 79	0	00,00	Kurang
4	< 55	0	0,00	Rendah
	Σ	97	100	

Dari Tabel 4.2 di atas dapat disimpulkan bahwa variabel profesionalitas gurucenderung cukup (67,01%).

#### B. Pengujian Persyaratan Analisis

Sebelum melakukan uji hipotesis, terlebih dahulu melakukan uji coba persyaratan analisis yaitu: uji normalitas galat taksiran, uji homogenitas, uji linieritas uji linieritas dan keberartian arah regresi.

Normalitas data populasi perlu untuk memberi keyakinan bahwa pemakaian teknik analisis korelasi tepat digunakan dalam penelitian ini, karena salah satu persyaratannya adalah bahwa data populasi harus berdistribusi normal. Uji homogenitas diperlukan untuk melihat apakah data kelompok populasi yang diperoleh memiliki variansi yang homogen atau tidak. Untuk menguji linieritas persamaan regresi sederhana pada variabel penelitian maka dilaksanakan dengan menghitung  $F_{hitung}$ .  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka dapat dikatakan bahwa persamaan regresi tersebut linier. Dengan

persamaan regresi  $\hat{Y} = a + bX$ . Untuk menguji keberartian arah regresi (b), maka  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka koefisien arah regresi berarti.

##### 1. Uji Normalitas

Dalam penelitian ini uji normalitas dihitung dengan Rumus Liliefors. Berikut ini disajikan ringkasan analisis normalitas data galat taksiran Y atas  $X_1$  dan Y atas  $X_2$  pada Tabel 4.7.

##### Perhitungan Uji Normalitas Y atas $X_1$

a = 74,070

b = 0,281

No	Y	$X_1$	$Y=a+bX$	$(Y-\hat{Y})$	Galat T	Z	F(Zi)	S(Zi)	F(Zi)-S(Zi)
1	90	77	95,693	-5,693	-22,399	-2,338	0,010	0,010	0,001
2	92	82	97,098	-5,098	-18,995	-1,983	0,024	0,021	0,003
3	84	78	95,974	-11,974	-17,063	-1,781	0,037	0,031	0,007
4	86	70	93,728	-7,728	-17,063	-1,781	0,037	0,041	0,004
5	94	82	97,098	-3,098	-16,522	-1,725	0,042	0,052	0,009
6	94	89	99,063	-5,063	-14,166	-1,479	0,070	0,062	0,008
7	94	89	99,063	-5,063	-14,132	-1,475	0,070	0,072	0,002
8	91	81	96,817	-5,817	-13,166	-1,374	0,085	0,082	0,002
9	110	70	93,728	16,272	-12,413	-1,296	0,098	0,093	0,005
10	90	82	97,098	-7,098	-11,974	-1,250	0,106	0,103	0,003
11	79	68	93,166	-14,166	-11,748	-1,226	0,110	0,113	0,003
12	86	77	95,693	-9,693	-11,728	-1,224	0,110	0,124	0,013
13	118	100	102,152	15,848	-10,995	-1,148	0,126	0,134	0,008
14	98	88	98,783	-0,783	-10,467	-1,093	0,137	0,144	0,007
15	82	70	93,728	-11,728	-9,974	-1,041	0,149	0,155	0,006

16	95	78	95,974	-0,974	-9,693	-1,012	0,156	0,165	0,009
17	95	80	96,536	-1,536	-9,413	-0,983	0,163	0,175	0,012
18	96	82	97,098	-1,098	-9,413	-0,983	0,163	0,186	0,023
19	101	103	102,995	-1,995	-8,748	-0,913	0,181	0,196	0,015
20	91	79	96,255	-5,255	-8,748	-0,913	0,181	0,206	0,026
21	97	84	97,659	-0,659	-8,255	-0,862	0,194	0,216	0,022
22	81	75	95,132	-14,132	-8,255	-0,862	0,194	0,227	0,032
23	86	76	95,413	-9,413	-7,728	-0,807	0,210	0,237	0,027
24	99	90	99,344	-0,344	-7,098	-0,741	0,229	0,247	0,018
25	100	70	93,728	6,272	-5,961	-0,622	0,267	0,258	0,009
26	97	70	93,728	3,272	-5,817	-0,607	0,272	0,268	0,004
27	95	70	93,728	1,272	-5,693	-0,594	0,276	0,278	0,002
28	98	91	99,625	-1,625	-5,098	-0,532	0,297	0,289	0,009
29	100	89	99,063	0,937	-5,255	-0,549	0,292	0,299	0,007
30	93	84	97,659	-4,659	-5,063	-0,529	0,299	0,309	0,011
31	98	85	97,940	0,060	-5,063	-0,529	0,299	0,320	0,021
32	101	90	99,344	1,656	-4,769	-0,498	0,309	0,330	0,021
33	95	84	97,659	-2,659	-4,659	-0,486	0,313	0,340	0,027
34	115	100	102,152	12,848	-4,166	-0,435	0,332	0,351	0,019
35	108	100	102,152	5,848	-3,098	-0,323	0,373	0,361	0,012
36	95	83	97,378	-2,378	-2,659	-0,278	0,391	0,371	0,020
37	110	85	97,940	12,060	-2,378	-0,248	0,402	0,381	0,021
38	99	88	98,783	0,217	-2,331	-0,243	0,404	0,392	0,012
39	115	103	102,995	12,005	-1,995	-0,208	0,418	0,402	0,015
40	100	84	97,659	2,341	-1,625	-0,170	0,433	0,412	0,020
41	99	86	98,221	0,779	-1,536	-0,160	0,436	0,423	0,014
42	102	92	99,906	2,094	-1,098	-0,115	0,454	0,433	0,021
43	103	93	100,187	2,813	-0,974	-0,102	0,459	0,443	0,016
44	110	110	104,961	5,039	-0,783	-0,082	0,467	0,454	0,014
45	108	114	106,084	1,916	-0,659	-0,069	0,473	0,464	0,009
46	107	99	101,872	5,128	-0,659	-0,069	0,473	0,474	0,002
47	106	122	108,331	-2,331	-0,344	-0,036	0,486	0,485	0,001
48	101	97	101,310	-0,310	-0,310	-0,032	0,487	0,495	0,008
49	107	100	102,152	4,848	0,039	0,004	0,502	0,505	0,004
50	92	95	100,748	-8,748	0,060	0,006	0,502	0,515	0,013
51	99	110	104,961	-5,961	0,060	0,006	0,502	0,526	0,023
52	109	68	93,166	15,834	0,217	0,023	0,509	0,536	0,027
53	113	105	103,557	9,443	0,779	0,081	0,532	0,546	0,014
54	105	90	99,344	5,656	0,779	0,081	0,532	0,557	0,024
55	102	91	99,625	2,375	0,937	0,098	0,539	0,567	0,028

56	112	107	104,118	7,882	1,272	0,133	0,553	0,577	0,024
57	82	108	104,399	-22,399	1,656	0,173	0,569	0,588	0,019
58	104	99	101,872	2,128	1,916	0,200	0,579	0,598	0,019
59	108	99	101,872	6,128	2,094	0,219	0,587	0,608	0,022
60	108	99	101,872	6,128	2,094	0,219	0,587	0,619	0,032
61	105	68	93,166	11,834	2,128	0,222	0,588	0,629	0,041
62	113	68	93,166	19,834	2,341	0,244	0,597	0,639	0,043
63	117	68	93,166	23,834	2,375	0,248	0,598	0,649	0,052
64	89	68	93,166	-4,166	2,813	0,294	0,616	0,660	0,044
65	114	85	97,940	16,060	2,813	0,294	0,616	0,670	0,055
66	105	110	104,961	0,039	3,074	0,321	0,626	0,680	0,055
67	105	97	101,310	3,690	3,272	0,342	0,634	0,691	0,057
68	109	95	100,748	8,252	3,690	0,385	0,650	0,701	0,051
69	89	95	100,748	-11,748	4,848	0,506	0,694	0,711	0,018
70	103	93	100,187	2,813	5,039	0,526	0,701	0,722	0,021
71	90	94	100,467	-10,467	5,128	0,535	0,704	0,732	0,028
72	102	92	99,906	2,094	5,622	0,587	0,721	0,742	0,021
73	110	98	101,591	8,409	5,656	0,590	0,723	0,753	0,030
74	117	98	101,591	15,409	5,848	0,610	0,729	0,763	0,034
75	103	120	107,769	-4,769	6,128	0,640	0,739	0,773	0,034
76	117	117	106,926	10,074	6,128	0,640	0,739	0,784	0,045
77	110	117	106,926	3,074	6,183	0,646	0,741	0,794	0,053
78	92	95	100,748	-8,748	6,272	0,655	0,744	0,804	0,060
79	86	76	95,413	-9,413	7,882	0,823	0,795	0,814	0,020
80	86	78	95,974	-9,974	8,252	0,861	0,806	0,825	0,019
81	92	103	102,995	-10,995	8,409	0,878	0,810	0,835	0,025
82	103	81	96,817	6,183	9,443	0,986	0,838	0,845	0,007
83	83	76	95,413	-12,413	10,074	1,052	0,854	0,856	0,002
84	113	76	95,413	17,587	11,834	1,235	0,892	0,866	0,026
85	84	103	102,995	-18,995	12,005	1,253	0,895	0,876	0,019
86	80	68	93,166	-13,166	12,060	1,259	0,896	0,887	0,009
87	89	112	105,522	-16,522	12,848	1,341	0,910	0,897	0,013
88	99	86	98,221	0,779	15,409	1,609	0,946	0,907	0,039
89	82	89	99,063	-17,063	15,834	1,653	0,951	0,918	0,033
90	82	89	99,063	-17,063	15,848	1,654	0,951	0,928	0,023
91	116	89	99,063	16,937	16,060	1,677	0,953	0,938	0,015
92	88	79	96,255	-8,255	16,272	1,699	0,955	0,948	0,007
93	98	85	97,940	0,060	16,937	1,768	0,961	0,959	0,003
94	103	83	97,378	5,622	17,587	1,836	0,967	0,969	0,002
95	97	84	97,659	-0,659	19,834	2,071	0,981	0,979	0,001

96	117	80	96,536	20,464	20,464	2,136	0,984	0,990	0,006
97	88	79	96,255	-8,255	23,834	2,488	0,994	1,000	0,006
$\Sigma$	9601	8604		rata-rata=	0,000			$L_{hitung} =$	0,060
				stdev =	9,579				

**Perhitungan Uji Normalitas Y atas  $X_2$**

a =81,937      b = 0,181

No	Y	$X_2$	$Y=a+bX$	$(Y-\hat{Y})$	Galat T	Z	F(Zi)	S(Zi)	$ F(Zi)-S(Zi) $
1	90	110	101,804	-11,804	-23,165	-2,305	0,011	0,010	0,000
2	92	88	97,831	-5,831	-17,998	-1,791	0,037	0,021	0,016
3	84	78	96,024	-12,024	-17,998	-1,791	0,037	0,031	0,006
4	86	72	94,941	-8,941	-16,734	-1,665	0,048	0,041	0,007
5	94	90	98,192	-4,192	-15,734	-1,566	0,059	0,052	0,007
6	94	101	100,178	-6,178	-14,941	-1,487	0,069	0,062	0,007
7	94	102	100,359	-6,359	-14,302	-1,423	0,077	0,072	0,005
8	91	97	99,456	-8,456	-13,302	-1,324	0,093	0,082	0,010
9	110	73	95,121	14,879	-12,804	-1,274	0,101	0,093	0,009
10	90	97	99,456	-9,456	-12,566	-1,250	0,106	0,103	0,002
11	79	112	102,165	-23,165	-12,024	-1,197	0,116	0,113	0,002
12	86	80	96,386	-10,386	-11,804	-1,175	0,120	0,124	0,004
13	118	98	99,637	18,363	-11,359	-1,130	0,129	0,134	0,005
14	98	88	97,831	0,169	-11,262	-1,121	0,131	0,144	0,013
15	82	93	98,734	-16,734	-10,386	-1,033	0,151	0,155	0,004
16	95	86	97,469	-2,469	-10,928	-1,087	0,138	0,165	0,027
17	95	89	98,011	-3,011	-9,844	-0,980	0,164	0,175	0,012
18	96	91	98,372	-2,372	-9,663	-0,962	0,168	0,186	0,017
19	101	89	98,011	2,989	-9,456	-0,941	0,173	0,196	0,023
20	91	92	98,553	-7,553	-9,443	-0,940	0,174	0,206	0,032
21	97	93	98,734	-1,734	-8,941	-0,890	0,187	0,216	0,030
22	81	74	95,302	-14,302	-8,804	-0,876	0,191	0,227	0,036
23	86	76	95,663	-9,663	-8,456	-0,841	0,200	0,237	0,037
24	99	95	99,095	-0,095	-8,205	-0,816	0,207	0,247	0,040
25	100	102	100,359	-0,359	-8,205	-0,816	0,207	0,258	0,051
26	97	98	99,637	-2,637	-8,108	-0,807	0,210	0,268	0,058
27	95	114	102,526	-7,526	-7,553	-0,752	0,226	0,278	0,052
28	98	98	99,637	-1,637	-7,526	-0,749	0,227	0,289	0,062
29	100	107	101,262	-1,262	-7,526	-0,749	0,227	0,299	0,072
30	93	110	101,804	-8,804	-6,914	-0,688	0,246	0,309	0,064
31	98	86	97,469	0,531	-6,359	-0,633	0,263	0,320	0,056
32	101	87	97,650	3,350	-6,178	-0,615	0,269	0,330	0,061

33	95	95	99,095	-4,095	-5,831	-0,580	0,281	0,340	0,059
34	115	98	99,637	15,363	-5,831	-0,580	0,281	0,351	0,070
35	108	105	100,901	7,099	-4,192	-0,417	0,338	0,361	0,023
36	95	114	102,526	-7,526	-4,095	-0,407	0,342	0,371	0,029
37	110	96	99,275	10,725	-3,804	-0,379	0,353	0,381	0,029
38	99	95	99,095	-0,095	-3,011	-0,300	0,382	0,392	0,010
39	115	114	102,526	12,474	-2,804	-0,279	0,390	0,402	0,012
40	100	85	97,289	2,711	-2,637	-0,262	0,397	0,412	0,016
41	99	110	101,804	-2,804	-2,469	-0,246	0,403	0,423	0,020
42	102	99	99,817	2,183	-2,372	-0,236	0,407	0,433	0,026
43	103	99	99,817	3,183	-1,734	-0,173	0,432	0,443	0,012
44	110	98	99,637	10,363	-1,637	-0,163	0,435	0,454	0,018
45	108	81	96,566	11,434	-1,359	-0,135	0,446	0,464	0,018
46	107	79	96,205	10,795	-1,262	-0,126	0,450	0,474	0,024
47	106	79	96,205	9,795	-0,526	-0,052	0,479	0,485	0,005
48	101	89	98,011	2,989	-0,359	-0,036	0,486	0,495	0,009
49	107	81	96,566	10,434	-0,108	-0,011	0,496	0,505	0,009
50	92	88	97,831	-5,831	-0,095	-0,009	0,496	0,515	0,019
51	99	88	97,831	1,169	-0,095	-0,009	0,496	0,526	0,030
52	109	95	99,095	9,905	0,169	0,017	0,507	0,536	0,029
53	113	118	103,249	9,751	0,531	0,053	0,521	0,546	0,025
54	105	115	102,707	2,293	1,169	0,116	0,546	0,557	0,010
55	102	114	102,526	-0,526	2,183	0,217	0,586	0,567	0,019
56	112	100	99,998	12,002	2,183	0,217	0,586	0,577	0,009
57	82	100	99,998	-17,998	2,293	0,228	0,590	0,588	0,003
58	104	100	99,998	4,002	2,711	0,270	0,606	0,598	0,008
59	108	100	99,998	8,002	2,989	0,297	0,617	0,608	0,009
60	108	115	102,707	5,293	2,989	0,297	0,617	0,619	0,002
61	105	105	100,901	4,099	3,002	0,299	0,617	0,629	0,011
62	113	120	103,610	9,390	3,002	0,299	0,617	0,639	0,022
63	117	90	98,192	18,808	3,183	0,317	0,624	0,649	0,025
64	89	110	101,804	-12,804	3,350	0,333	0,631	0,660	0,029
65	114	93	98,734	15,266	4,002	0,398	0,655	0,670	0,015
66	105	93	98,734	6,266	4,099	0,408	0,658	0,680	0,022
67	105	93	98,734	6,266	4,628	0,460	0,677	0,691	0,013
68	109	75	95,483	13,517	4,989	0,496	0,690	0,701	0,011
69	89	102	100,359	-11,359	5,293	0,527	0,701	0,711	0,011
70	103	89	98,011	4,989	6,266	0,624	0,734	0,722	0,012
71	90	107	101,262	-11,262	6,266	0,624	0,734	0,732	0,002
72	102	99	99,817	2,183	7,099	0,706	0,760	0,742	0,018

73	110	108	101,443	8,557	8,557	0,852	0,803	0,753	0,050
74	117	107	101,262	15,738	8,002	0,796	0,787	0,763	0,024
75	103	100	99,998	3,002	9,390	0,934	0,825	0,773	0,052
76	117	101	100,178	16,822	9,751	0,970	0,834	0,784	0,051
77	110	101	100,178	9,822	9,795	0,975	0,835	0,794	0,041
78	92	108	101,443	-9,443	9,822	0,977	0,836	0,804	0,032
79	86	77	95,844	-9,844	9,905	0,986	0,838	0,814	0,023
80	86	83	96,928	-10,928	10,363	1,031	0,849	0,825	0,024
81	92	94	98,914	-6,914	10,434	1,038	0,850	0,835	0,015
82	103	100	99,998	3,002	10,795	1,074	0,859	0,845	0,013
83	83	93	98,734	-15,734	10,725	1,067	0,857	0,856	0,001
84	113	76	95,663	17,337	11,434	1,138	0,872	0,866	0,006
85	84	81	96,566	-12,566	12,002	1,194	0,884	0,876	0,008
86	80	72	94,941	-14,941	12,474	1,241	0,893	0,887	0,006
87	89	84	97,108	-8,108	13,517	1,345	0,911	0,897	0,014
88	99	102	100,359	-1,359	14,879	1,481	0,931	0,907	0,023
89	82	74	95,302	-13,302	15,266	1,519	0,936	0,918	0,018
90	82	100	99,998	-17,998	15,363	1,529	0,937	0,928	0,009
91	116	75	95,483	20,517	15,738	1,566	0,941	0,938	0,003
92	88	79	96,205	-8,205	16,822	1,674	0,953	0,948	0,004
93	98	110	101,804	-3,804	17,337	1,725	0,958	0,959	0,001
94	103	91	98,372	4,628	18,363	1,827	0,966	0,969	0,003
95	97	84	97,108	-0,108	18,808	1,872	0,969	0,979	0,010
96	117	82	96,747	20,253	20,253	2,015	0,978	0,990	0,012
97	88	79	96,205	-8,205	20,517	2,042	0,979	1,000	0,021
$\Sigma$	9601	9153		rata-rata=	0,000			$L_{hitung} =$	0,072
				stdev =	10,050				

Berdasarkan perhitungan di atas dapat dirangkum bahwa :

**Tabel 4.7**

**Rangkuman Uji Normalitas Data**

Variabel	$L_{hitung}$	$L_{tabel}$	Keterangan
Y atas $X_1$	0,060	0,090	Normal
Y atas $X_2$	0,072	0,090	Normal

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa nilai  $L_{hitung}$  data variabel persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) sebesar 0,060 dan nilai  $L_{hitung}$  dengan  $n = 97$  pada  $\alpha = 0,05$  adalah sebesar 0,090. Jadi berdasarkan hasil tersebut diperoleh nilai  $L_{hitung} < L_{tabel}$  yakni  $0,060 < 0,090$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) berdistribusi normal.

Kemudian untuk data variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,072 dan nilai  $L_{hitung}$  dengan  $n = 97$  pada  $\alpha = 0,05$  adalah sebesar 0,090. Jadi berdasarkan hasil tersebut diperoleh nilai  $L_{hitung} < L_{tabel}$  yakni  $0,072 < 0,090$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) berdistribusi normal.

Berdasarkan pengujian di atas, diambil kesimpulan bahwa galat taksiran Y atas  $X_1$  dan Y atas  $X_2$  berasal dari populasi berdistribusi normal.

## 2. Uji Homogenitas

Untuk menguji homogenitas varians populasi pada penelitian ini dilakukan dengan Uji Barlett. Homogenitas data yang diuji adalah homogenitas Y atas  $X_1$  dan Y atas  $X_2$ . Berikut ini pada Tabel 4.8 disajikan ringkasan analisis homogenitas Y atas  $X_1$  dan Y atas  $X_2$ .

**Perhitugn Uji Homogenitas Y atas  $X_1$**

No	$X_1$	K	N	Y	dk	$S_i^2$	$\log S_i^2$	dk. $S_i^2$	dk.log $S_i^2$
1	68	1	7	90	6	16,95	1,23	101,71	7,38
2	68			92					
3	68			84					
4	68			86					
5	68			94					
6	68			94					
7	68			94					
8	70	2	6	91	5	225,87	2,35	1129,33	11,77
9	70			110					
10	70			90					
11	70			79					
12	70			86					
13	70			118					
14	75	3	1	98	0				
15	76	4	4	82	3	44,67	1,65	134,00	4,95
16	76			95					
17	76			95					
18	76			96					
19	77	5	2	101	1	50,00	1,70	50,00	1,70
20	77			91					
21	78	6	3	97	2	67,00	1,83	134,00	3,65
22	78			81					
23	78			86					
24	79	7	3	99	2	2,33	0,37	4,67	0,74
25	79			100					
26	79			97					
27	80	8	2	95	1	4,50	0,65	4,50	0,65
28	80			98					
29	81	9	2	100	1	24,50	1,39	24,50	1,39
30	81			93					
31	82	10	4	98	3	78,25	1,89	234,75	5,68
32	82			101					
33	82			95					
34	82			115					
35	83	11	2	108	1	84,50	1,93	84,50	1,93
36	83			95					

37	84	12	5	110	4	55,30	1,74	221,20	6,97
38	84			99					
39	84			115					
40	84			100					
41	84			99					
42	85	13	4	102	3	14,92	1,17	44,75	3,52
43	85			103					
44	85			110					
45	85			108					
46	86	14	2	107	1	0,50	-0,30	0,50	-0,30
47	86			106					
48	88	15	2	101	1	18,00	1,26	18,00	1,26
49	88			107					
50	89	16	6	92	5	55,47	1,74	277,33	8,72
51	89			99					
52	89			109					
53	89			113					
54	89			105					
55	89			102					
56	90	17	3	112	2	241,33	2,38	482,67	4,77
57	90			82					
58	90			104					
59	91	18	2	108		0,00			
60	91			108					
61	92	19	2	105	1	32,00	1,51	32,00	1,51
62	92			113					
63	93	20	2	117	1	392,00	2,59	392,00	2,59
64	93			89					
65	94	21	1	114	0				
66	95	22	4	105	3	78,67	1,90	236,00	5,69
67	95			105					
68	95			109					
69	95			89					
70	97	23	2	103	1	84,50	1,93	84,50	1,93
71	97			90					
72	98	24	2	102	1	32,00	1,51	32,00	1,51
73	98			110					
74	99	25	4	117	3	44,92	1,65	134,75	4,96
75	99			103					
76	99			117					

77	99			110					
78	100	26	4	92	3	12,00	1,08	36,00	3,24
79	100			86					
80	100			86					
81	100			92					
82	103	27	4	103	3	216,92	2,34	650,75	7,01
83	103			83					
84	103			113					
85	103			84					
86	105	28	1	80	0				
87	107	29	1	89	0				
88	108	30	1	99	0				
89	110	31	3	82	2	385,33	2,59	770,67	5,17
90	110			82					
91	110			116					
92	112	32	1	88	0				
93	114	33	1	98	0				
94	117	34	2	103	1	18,00	1,26	18,00	1,26
95	117			97					
96	120	35	1	117	0				
97	122	36	1	88	0				
Σ	8604		97	9601	60	2280,419	41,321	5333,081	99,611

Varians Gabungan

$$s^2 = \frac{\sum (dk s_i^2)}{\sum dk}$$

$$s^2 = \frac{5333,081}{60} = 88,885$$

Nilai B

$$B = (\sum dk) \log s^2$$

$$B = 60 \log 88,885 = 116,930$$

Nilai  $\chi^2_{hitung}$

$$\chi^2 = (\ln 10) \left( B - \sum dk \log s_i^2 \right)$$

$$\chi^2 = (\ln 10) (116,930 - 99,611) = 39,877$$

Jika  $\alpha = 0,05$ , dari daftar distribusi  $\chi^2$  dengan  $dk = k - 1 = 36 - 1 = 35$  maka  $\chi^2_{(0,05)(35)} = 55,8$ . Dengan demikian  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  yaitu  $39,9 < 55,8$ .

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa varians data Yatas  $X_1$  dinyatakan homogen.

**Perhitungan Uji Homogenitas Y atas  $X_2$**

No	X <sub>2</sub>	K	n	Y	Dk	Si <sup>2</sup>	log Si <sup>2</sup>	dk.Si <sup>2</sup>	dk.logSi <sup>2</sup>
1	72	1	2	90	1	2,00	0,30	2,00	0,30
2	72			92					
3	73	2	1	84	0				
4	74	3	2	86	1	32,00	1,51	32,00	1,51
5	74			94					
6	75	4	2	94	1	0,00			
7	75			94					
8	76	5	2	91	1	180,50	2,26	180,50	2,26
9	76			110					
10	77	6	1	90	0				
11	78	7	1	79	0				
12	79	8	4	86	3	261,33	2,42	784,00	7,25
13	79			118					
14	79			98					
15	79			82					
16	80	9	1	95	0				
17	81	10	3	95	2	10,33	1,01	20,67	2,03
18	81			96					
19	81			101					
20	82	11	1	91	0				
21	83	12	1	97	0				
22	84	13	2	81	1	12,50	1,10	12,50	1,10
23	84			86					
24	85	14	1	99	0				
25	86	15	2	100	1	4,50	0,65	4,50	0,65
26	86			97					
27	87	16	1	95	0				
28	88	17	4	98	3	8,92	0,95	26,75	2,85
29	88			100					
30	88			93					
31	88			98					
32	89	18	4	101	3	74,92	1,87	224,75	5,62
33	89			95					
34	89			115					
35	89			108					
36	90	19	2	95	1	112,50	2,05	112,50	2,05
37	90			110					
38	91	20	2	99	1	128,00	2,11	128,00	2,11
39	91			115					

40	92	21	1	100	0				
41	93	22	6	99	5	17,37	1,24	86,83	6,20
42	93			102					
43	93			103					
44	93			110					
45	93			108					
46	93			107					
47	94	23	1	106					
48	95	24	4	101	3	38,25	1,58	114,75	4,75
49	95			107					
50	95			92					
51	95			99					
52	96	25	1	109	0				
53	97	26	2	113	1	32,00	1,51	32,00	1,51
54	97			105					
55	98	27	5	102	4	134,80	2,13	539,20	8,52
56	98			112					
57	98			82					
58	98			104					
59	98			108					
60	99	28	3	108	2	16,33	1,21	32,67	2,43
61	99			105					
62	99			113					
63	100	29	7	117	6	124,33	2,09	746,00	12,57
64	100			89					
65	100			114					
66	100			105					
67	100			105					
68	100			109					
69	100			89					
70	101	30	3	103	2	52,33	1,72	104,67	3,44
71	101			90					
72	101			102					
73	102	31	4	110	3	44,92	1,65	134,75	4,96
74	102			117					
75	102			103					
76	102			117					
77	105	32	2	110	1	162,00	2,21	162,00	2,21
78	105			92					
79	107	33	3	86	2	12,00	1,08	24,00	2,16

80	107			86					
81	107			92					
82	108	34	2	103	1	200,00	2,30	200,00	2,30
83	108			83					
84	110	35	5	113	4	175,50	2,24	702,00	8,98
85	110			84					
86	110			80					
87	110			89					
88	110			99					
89	112	36	1	82	0				
90	114	37	4	82	3	221,33	2,35	664,00	7,04
91	114			116					
92	114			88					
93	114			98					
94	115	38	2	103	1	18,00	1,26	18,00	1,26
95	115			97					
96	118	39	1	117	0				
97	120	40	1	88	0				
Σ	9153		97	9601	57	2076,667	40,798	5089,033	96,021

Varians Gabungan

$$s^2 = \frac{\sum (dk s_i^2)}{\sum dk}$$

$$s^2 = \frac{5089,033}{57} = 89,281$$

Nilai B

$$B = \left( \sum dk \right) \log s^2$$

$$B = 57 \log 89,281 = 111,193$$

Nilai  $\chi^2_{hitung}$

$$\chi^2 = (\ln 10) \left( B - \sum dk \log s_i^2 \right)$$

$$\chi^2 = (\ln 10) (111,193 - 96,021) = 34,936$$

Jika  $\alpha = 0,05$ , dari daftar distribusi  $\chi^2$  dengan  $dk = k - 1 = 40 - 1 = 39$  maka  $\chi^2_{(0,095)(39)} = 55,8$ . Dengan demikian  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  yaitu  $34,9 < 55,8$ .

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa varians data Y atas  $X_2$  dinyatakan homogen.

**Tabel 4.8**  
**Rangkuman Uji Homogenitas**

Variabel	$\chi^2_{hitung}$	$\chi^2_{tabel}$	Keterangan
Y atas $X_1$	39,9	55,8	Homogen
Y atas $X_2$	34,9	55,8	Homogen

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa hasil perhitungan homogenitas Y atas  $X_1$  diperoleh  $\chi^2_{hitung}$  sebesar 39,9. Jika  $\alpha = 0,05$ , dari daftar distribusi  $\chi^2$  dengan  $dk = k - 1 = 36 - 1 = 35$  maka  $\chi^2_{(0,095)(35)} = 55,8$ . Dengan demikian  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  yaitu  $39,9 < 55,8$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa varians data Y atas  $X_1$  pada penelitian ini dinyatakan homogen.

Sedangkan hasil perhitungan homogenitas Y atas  $X_2$  diperoleh  $\chi^2_{hitung}$  sebesar 34,9. Jika  $\alpha = 0,05$ , dari daftar distribusi  $\chi^2$  dengan  $dk = k - 1 = 40 - 1 = 39$  maka  $\chi^2_{(0,095)(39)} = 55,8$ . Dengan demikian  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  yaitu  $34,9 < 55,8$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa varians data Y atas  $X_2$  pada penelitian ini dinyatakan variansi populasi homogen.

### 3. Uji Linieritas dan Keberartian Arah Regresi

Persamaan regresi sederhana yang dicari adalah persamaan regresi sederhana Y atas  $X_1$  dan Y atas  $X_2$  dengan model persamaannya adalah

$$\hat{Y} = a + bX_1 \text{ dan } \hat{Y} = a + bX_2.$$

a. Uji Linieritas dan keberartian variabel  $X_1$  atas Y

Hasil perhitungan linieritas diperoleh persamaan regresi sederhana  $\hat{Y} = 74,07 + 0,28X_1$ . Rangkuman hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut.

**Tabel 4.9 Rangkuman Anava Uji Linieritas Variabel  $X_1$  atas Y**

Sumber Varians	Dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	Ket
Total	97	960455				
Regresi (a)	1	950301,041				Signifikan
Regresi (b/a)	1	1346,103	1346,103	14,519	3,94	
Residu (res)	95	8807,856	92,714			
Tuna Cocok (TC)	34	2474,775	72,787	0,701	1,59	Linier
Kekeliruan (G)	61	6333,081	103,821			

Dari tabel 4.9 di atas dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  regresi diperoleh 14,51 sedangkan harga  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut 95 pada  $\alpha = 0,05$  adalah 3,94. Ternyata harga  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $14,51 > 3,94$  maka dapat disimpulkan bahwa koefisien arah regresi Y atas  $X_1$  berarti pada  $\alpha = 0,05$ .

Selanjutnya diketahui harga  $F_{TC}$  hasil perhitungan diperoleh sebesar 0,70 sedangkan harga  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang 34 dan dk penyebut 61 pada  $\alpha = 0,05$  adalah 1,59. Oleh karena harga  $F_{hitung} < F_{tabel}$  yaitu  $0,70 < 1,59$ . Hal ini menunjukkan varibel persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap variabel profesionalitas guru (Y) dengan persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 74,07 + 0,28X_1$  adalah linier.

Perhitungan keberartian regresi Y atas  $X_1$  pada tabel 4.9 menunjukkan harga  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Hal ini bermakna bahwa koefisien arah regresi Y atas  $X_1$  signifikan pada  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian persamaan regresi  $\hat{Y} = 74,07 + 0,28X_1$  dapat disimpulkan bahwa peningkatan pada satu skor gaya kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan sebesar 0,28 skor pada profesionalitas guru.

b. Uji Linieritas dan keberartian variabel  $X_2$  dengan Y

Hasil perhitungan linieritas diperoleh persamaan regresi sederhana  $\hat{Y} = 88,97 + 0,18X_2$ . Rangkuman hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut.

**Tabel 4.10 Rangkuman Anava Uji Linieritas Variabel  $X_2$  atas Y**

Sumber Varians	Dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	Ket
Total	97	960455				
Regresi (a)	1	950301,041				Signifikan
Regresi (b/a)	1	1459,509	459,509	14,302	3,94	
Residu (res)	95	9694,450	102,047			
Tuna Cocok (TC)	38	4605,417	94,879	0,888	1,59	Linier
Kekeliruan (G)	53	5089,033	106,825			

Dari tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  regresi diperoleh 4,50 sedangkan harga  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut 95 pada  $\alpha = 0,05$  adalah 3,94. Ternyata harga  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $4,50 > 3,94$  maka dapat disimpulkan bahwa koefisien arah regresi Y atas  $X_1$  berarti pada  $\alpha = 0,05$ .

Selanjutnya diketahui harga  $F_{TC}$  hasil perhitungan diperoleh sebesar 0,47 sedangkan harga  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang 42 dan dk penyebut 53 pada  $\alpha = 0,05$  adalah 1,59. Oleh karena harga  $F_{hitung} < F_{tabel}$  yaitu  $0,47 < 1,59$ . Hal ini menunjukkan varibel motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap variabel profesionalitas guru (Y) dengan persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 88,97 + 0,18X_2$  adalah linier.

Perhitungan keberartian regresi Y atas  $X_2$  pada tabel 4.10 menunjukkan harga  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Hal ini bermakna bahwa koefisien arah regresi Y atas  $X_2$  signifikan pada  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian persamaan regresi  $\hat{Y} = 88,97 + 0,18X_2$  dapat disimpulkan bahwa peningkatan pada satu skor motivasi kerja akan meningkatkan sebesar 0,18 skor pada profesionalitas guru.

#### 4. Uji Independensi

Setelah dilakukan uji independensi maka diperoleh nilai korelasi antara  $X_1$  dengan  $X_2$  yakni  $r_{x_1x_2} = 0,102$ . Sedangkan  $r_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$  dengan  $n = 97$  sebesar 0,195. Dengan demikian  $r_{hitung} < r_{tabel}$  yaitu  $0,102 < 0,195$  maka dapat dinyatakan bahwa hubungan antara variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja signifikan. Artinya variabel  $X_1$  dan  $X_2$  tidak signifikan.

#### C. Pengujian Hipotesis

##### 1. Hipotesis Pertama

Hipotesis statistik yang diuji yaitu

$$H_0 : \rho_{y_1} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{y_1} > 0$$

Untuk mengetahui hubungan variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan profesionalitas guru (Y) digunakan analisis korelasi sederhana, sedangkan untuk menguji keberartiannya digunakan uji t. Berikut ini disajikan ringkasan korelasi antara variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan profesionalitas guru (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.11.

**Tabel 4.11 Ringkuman Hasil Analisis Korelasi  $X_1$  dengan Y dan Uji Keberartiannya**

Korelasi	Koefisien Korelasi ( $r_{hitung}$ )	Koefisien Determinan ( $r^2$ )	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$ $\alpha = 0,05$
$r_{y_1}$	0,364	0,132	3,80	1,67

Dari Tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) dengan profesionalitas guru (Y) sebesar 0,364 dengan koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,132 besaran koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan hubungan sebesar 13,2% terhadap kinerja guru. Melalui uji t yang telah dilakukan ternyata diperoleh  $t_{hitung} = 3,80$  sedangkan  $t_{tabel} = 1,67$ . Oleh karena itu  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,80 > 1,67$ , maka  $H_0$  dapat ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan profesionalitas guru dengan bentuk hubungan linier dan prediktif melalui garis regresi  $\hat{Y} = 74,07 + 0,28X_1$ .

Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan kepala sekolah mempunyai hubungan dan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini telah teruji secara empiris.

##### 2. Hipotesis Kedua

$$H_0 : \rho_{y_2} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{y_2} > 0$$

Untuk mengetahui hubungan variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan profesionalitas guru (Y) digunakan analisis korelasi sederhana, sedangkan untuk menguji keberartiannya digunakan uji t. Berikut ini disajikan ringkasan korelasi antara variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan profesionalitas guru (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12 Ringkuman Hasil Analisis Korelasi  $X_2$  dengan Y dan Uji Keberartiannya**

Korelasi	Koefisien Korelasi ( $r_{hitung}$ )	Koefisien Determinan ( $r^2$ )	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$ $\alpha = 0,05$
$r_{y_2}$	0,213	0,045	2,12	1,67

Dari Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa koefisien antara variabel Motivasi kerja ( $X_1$ ) dengan Profesionalitas guru (Y) sebesar 0,213 dengan koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,045 besaran koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi sebesar 4,5% terhadap kinerja guru. Melalui uji t yang telah dilakukan ternyata diperoleh  $t_{hitung} = 2,12$  sedangkan  $t_{tabel} = 1,67$ . Oleh karena itu  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,12 > 1,67$ , maka  $H_0$  dapat ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel Motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan profesionalitas guru (Y).

signifikan antara variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan profesionalitas guru dengan bentuk hubungan linier dan prediktif melalui garis

$$\text{regresi } \hat{Y} = 70,07 + 0,28X_2.$$

Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan dan berhubungan positif dan signifikan dengan profesionalitas guru. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini telah teruji secara empiris.

3. Hipotesis Ketiga

$$H_0 : \rho_{Y12} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{Y12} > 0$$

Untuk mengetahui hubungan variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan profesionalitas guru ( $Y$ ) digunakan analisis korelasi sederhana, sedangkan untuk menguji keberartiannya digunakan uji t. Berikut ini disajikan ringkasan korelasi antara variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan profesionalitas guru ( $Y$ ) dapat dilihat pada Tabel 4.13.

**Tabel 4.13 Ringkuman Hasil Analisis Korelasi  $X_1$  dan  $X_2$  dengan  $Y$  dan Uji Keberartiannya**

Korelasi	Koefisien Korelasi ( $R_{hitung}$ )	Koefisien Determinan ( $R^2$ )	$F_{hitung}$	$t_{tabel}$ $\alpha = 0,05$
$R_{Y12}$	0,404	0,164	9,19	3,09

Hasil analisis pada Tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa koefisien korelasi ganda antara variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan Motivasi terjadangan profesionalitas guru adalah 0,404. Setelah dilakukan uji F ternyata  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $9,19 > 3,09$  pada  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  dapat ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian koefisien korelasi ganda tersebut signifikan dan positif.

Koefisien determinasi menunjukkan sumbangan Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap profesionalitas guru sebesar 16,4% diperkirakan berasal dari variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Selanjutnya dapat dinyatakan bahwa hubungan ganda variabel bebas terhadap variabel terikat berbentuk hubungan prediktif dengan persamaan regresinya  $\hat{Y} = 61,09 + 0,27X_1 + 0,15X_2$ .

Rangkuman hasil analisis regresi ganda antara variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap profesionalitas guru dapat dilihat pada Tabel 4.14.

**Tabel 4.14 Hasil Ringkuman Analisis Regresi Ganda**

Sumber variasi	dk	JK	RJK	$F_h$	$F_t$ $p = 0,05$
Regresi	2	1661,083	830,542	9,193	3,09
Residu	94	8492,876	90,350	-	-
Total	97		-	-	-

Dari Tabel 4.14 di atas menunjukkan bahwa hasil analisis regresi ganda yang diperoleh ternyata signifikan dengan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $9,19 > 3,09$  untuk digunakan sebagai prediksi kinerja guru. Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama mempunyai hubungan secara signifikan terhadap profesionalitas guru dengan persamaan garis regresinya  $\hat{Y} = 61,09 + 0,27X_1 + 0,15X_2$ . Dengan demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini telah teruji secara empiris.

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya sumbangan relatif dan sumbangan efektif dari masing-masing variabel prediktor terangkum pada Tabel 4.15.

**Tabel 4.15 Bobot Sumbangan Prediktor**

Variabel	SR (%)	SE (%)
Gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ )	76,971	12,59
Motivasi kerja ( $X_2$ )	23,029	3,77
Total	100,00	16,36

Dari Tabel 4.15 di atas dapat dipahami bahwa variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat memprediksi profesionalitas guru sebesar 12,59% sedangkan motivasi kerjadapat memprediksikan profesionalitas guru 3,77%. Sumbangan efektif dari masing-masing variabel bebas perlu dikontrol atau dikendalikan atas salah satu variabel bebas. Dalam hal ini teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis korelasi parsial. Rangkuman hasil perhitungan korelasi parsial dapat dilihat pada Tabel 4.16.

**Tabel 4.16 Rangkuman Hasil Perhitungan Korelasi Parsial**

Variabel Bebas	Korelasi dengan Y	Koefisien Determinan
$r_{y_{1,2}}$	0,352	0,123
$r_{y_{2,1}}$	0,153	0,023

Korelasi parsial antara  $X_1$  dan Y jika variabel  $X_2$  dalam keadaan konstan adalah  $r_{y_{1,2}} = 0,352$  sedangkan koefisien determinasinya sebesar 0,123. Hal ini berarti bahwa Gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan sumbangan terhadap profesionalitas guru sebesar 12,3%. Sedangkan korelasi parsial antara  $X_2$  dan Y jika variabel  $X_1$  dalam keadaan konstan adalah  $r_{y_{2,1}} = 0,153$  sedangkan koefisien determinasinya sebesar 0,023. Hal ini berarti bahwa Motivasi kerja memberikan sumbangan terhadap profesionalitas gurusebesar 2,3%.

**D. Pembahasan Penelitian**

Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki skor terendah = 68, yang tertinggi = 122, rata-rata = 89,76, modus = 89,90, median = 88,68, simpangan baku = 13,387. Berdasarkan pengolahan data tersebut diketahui bahwa nilai rata-rata = 89,76 berada pada kelas ke empat, ini berarti ada sebanyak 20 orang guru (20,62%) responden berada pada kelompok rata-rata, sebanyak 29 orang guru (29,90%) responden berada di atas kelompok rata-rata, dan sebanyak 48 orang guru (49,48%) responden berada di bawah kelompok rata-rata.

Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki skor terendah = 72, skor tertinggi adalah = 120, rata-rata = 95,06, modus = 96, median = 95,20, simpangan baku = 12,31. Berdasarkan pengolahan data tersebut diketahui bahwa nilai rata-rata = 88,77 berada pada kelas ke empat, ini berarti ada sebanyak 22 orang guru (22,68%) responden berada pada kelompok rata-rata, sebanyak 35 orang guru (36,08%) responden berada di atas kelompok rata-rata, dan sebanyak 40 orang guru (41,24%) responden berada di bawah kelompok rata-rata.

Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel profesionalitas guru memiliki skor terendah = 79, skor tertinggi = 118, rata-rata = 99,11; modus = 96; median = 95,16; dan standar deviasi = 10,17. Berdasarkan pengolahan data tersebut diketahui bahwa nilai rata-rata = 98,94 berada pada kelas ke empat, ini berarti ada sebanyak 19 orang guru (19,59%) responden berada pada kelompok rata-rata, sebanyak 32 orang guru (32,99%) responden berada di atas kelompok rata-rata, dan sebanyak 46 orang guru (47,42%) responden berada di bawah kelompok rata-rata.

Berdasarkan hasil uji kecenderungan variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah masih tergolong cukup (55,67). Hasil uji kecenderungan variabel motivasi kerjanya masih tergolong cukup (48,45). Oleh sebab itu diperlukan upaya untuk meningkatkannya. Dengan demikian kepala sekolah dan guru-guru diharapkan saling bekerja sama dalam mewujudkan lingkungan sekolah yang dapat mendukung keberhasilan proses belajar mengajar. Dari hasil kecenderungan variabel profesionalitas gurumasih tergolong cukup (67,01) maka diharapkan pengambil kebijakan dan kepala sekolah perlu memikirkan upaya untuk meningkatkannya.

Hasil analisis dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Hal ini berarti terdapat hubungan positif antara Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerjadengan kinerja guru. Lebih rinci, hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan berikut ini.

*Pertama*, pengujian hipotesis pertama yaitu untuk mengetahui hubungan variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan profesionalitas guru digunakan analisis korelasi sederhana, sedangkan untuk menguji keberartiannya digunakan uji t. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa koefisien antara variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan profesionalitas gurusebesar 0,364 dengan koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,195. Besaran koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan hubungan sebesar 19,5% terhadap kinerja guru. Hal ini senada dengan Penelitian Edmonds dalam Sagala (2007:90) yang memberi gambaran bahwa kemampuan kepala sekolah menjadi motor penggerak pelaksanaan program sekolah.

Melalui uji t yang telah dilakukan ternyata diperoleh  $t_{hitung} = 3,80$  sedang nilai  $t_{tabel} = 1,67$ . Oleh karena itu  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,80 > 1,67$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan bentuk hubungan linier dan prediktif melalui garis regresi  $\hat{Y} = 74,07 + 0,28 X_1$ . Hasil peneliti ini juga senada dengan hasil penelitian Tuhadi (2005) yang diperoleh bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berhubungan signifikan dengan motivasi mengajar guru.

Hal ini juga menunjukkan bahwa adanya hubungan antara Gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan profesionalitas guru, artinya bahwa jika menginginkan peningkatan profesionalitas guru maka kepala sekolah hendaknya memperhatikan motivasi kerja guru. Motivasi kerja guru adalah kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan dalam bekerja. Motivasi kerja guru muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan. Jadi Motivasi kerja guru adalah suatu kondisi yang subyektif atau bersifat pribadi. Pribadi tertentu merasakan sesuatu sebagai hal yang memuaskan, sedangkan pribadi lain tidak. Adanya tingkat kepuasan seseorang dapat menimbulkan keterikatan yang lebih besar atau lebih kecil yang akan mempengaruhi intensitas upaya yang akan menghasilkan tingkat produktivitas kerjanya. Motivasi kerja guru bisa meningkatkan dedikasi dan loyalitas pegawai terhadap pekerjaannya. Jadi Motivasi kerja guru sangat mempengaruhi keberhasilan seseorang dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Motivasi kerja gurujuga meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih efektif dan meningkatkan kemampuan diri menjadi lebih profesional dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat di atas, jelas bahwa motivasi kerja guru merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan sehingga motivasi kerja guru bukan merupakan konsep tunggal. Motivasi kerja guru juga merupakan sikap positif guru terhadap

pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Guru yang puas lebih menyukai situasi kerja dari pada tidak menyukai. Profesional guru yang optimal akan diperoleh, jika guru memiliki kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan partisipasi kerja yang aktif, senang pada organisasi ditempat kerja, memiliki kemauan kerja keras memiliki loyalitas atau pengertian pada misi dan tujuan, mau berupaya meningkatkan kapasitas perencanaan, dan adanya kemauan perubahan menuju arah yang lebih baik dari sebelumnya. Hubungannya dengan penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan kepala sekolah juga memberikan sumbangan sebesar 12,59% terhadap profesionalitas guru.

Pengujian hipotesis kedua yaitu untuk mengetahui hubungan variabel Motivasi kerjadengan profesionalitas gurudigunakan analisis korelasi sederhana, sedangkan untuk menguji keberartiannya digunakan uji t. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa koefisien antara variabel motivasi kerjadengan profesionalitas gurusebesar 0,213 dengan koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,045. Besaran koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan hubungan sebesar 4,5% terhadap profesionalitas guru.

Penelitiannya juga diperoleh temuan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara motivasi kerja dengan profesionalitas guru dengan angka korelasi 0,869 dan koefisien determinasi sebesar 0,756 (75,6%). Melalui uji t yang telah dilakukan ternyata diperoleh  $t_{hitung} = 2,12$  sedang nilai  $t_{tabel} = 1,67$ . Oleh karena itu  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,12 > 1,67$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi

kerja dengan profesionalitas guru dengan bentuk hubungan linier dan prediktif melalui garis regresi  $\hat{Y} = 81,97 + 0,18 X_2$ .

Hasil pengujian hipotesis ketiga yaitu untuk mengetahui hubungan variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dengan profesionalitas guru digunakan analisis korelasi ganda, sedangkan untuk menguji keberartiannya digunakan uji F. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa koefisien antara variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dengan profesionalitas guru sebesar 0,404 dengan koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,164. Besaran koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja memberikan sumbangan sebesar 16,4% terhadap profesionalitas guru. Melalui uji t yang telah dilakukan ternyata diperoleh  $F_{hitung} = 9,19$  sedang nilai  $F_{tabel} = 3,09$ . Oleh karena itu  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $9,19 > 3,06$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dengan profesionalitas guru dengan bentuk hubungan linier dan prediktif melalui garis regresi  $\hat{Y} = 61,09 + 0,27 X_1 + 0,15 X_2$ .

Dari analisis regresi ganda ditemukan sumbangan relatif (SR) variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah 76,97% dan sumbangan efektifnya 12,59%. Sedangkan sumbangan relatif (SR) variabel motivasi kerja 23,09% dan sumbangan efektifnya 3,77%. Jadi yang memberikan sumbangan relatif dan sumbangan efektif yang paling besar adalah gaya kepemimpinan kepemimpinan kepala sekolah.

Sumbangan efektif dari masing-masing variabel bebas perlu dikontrol atau dikendalikan atas salah satu variabel bebas berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan teknik analisis korelasi parsial diketahui bahwa korelasi parsial antara  $X_1$  dan Y jika variabel  $X_2$  dalam keadaan konstan adalah  $r_{y1.2} = 0,352$  sedangkan koefisien determinasinya sebesar 0,124. Hal ini berarti bahwa Gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan sumbangan terhadap profesionalitas guru sebesar 12,4%. Sedangkan korelasi parsial antara  $X_2$  dan Y jika variabel  $X_1$  dalam keadaan konstan adalah  $r_{y2.1} = 0,153$  sedangkan koefisien determinasinya sebesar 0,023. Hal ini berarti bahwa Motivasi kerja memberikan sumbangan terhadap profesionalitas gurusebesar 2,3%.

Berdasarkan hasil analisis variabel bebas Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja ternyata variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah mempunyai sumbangan lebih besar dari pada variabel motivasi kerja terhadap profesionalitas guru.

#### E. Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah dirancang dan dilaksanakan berdasarkan pedoman/metode penelitian ilmiah namun keterbatasan manusia baik sebagai subjek maupun objek penelitian tidak mungkin dihindari. Pada umumnya yang menjadi sumber penyebab terjadi kesalahan pada suatu penelitian adalah sampling atau subyek analisis dan instrumen penelitian. Kedua hal ini menjadi titik tolak untuk mengidentifikasi keterbatasan penelitian yaitu :

*Pertama*, pendekatan penelitian positivisme yang menggunakan metode kuantitatif mendapat kesulitan dalam mengukur hal-hal yang bersifat kualitatif, misalnya dari seluruh aspek profesionalitas guru belum terungkap secara mendetail karena hanya terjaring melalui angket yang diberikan kepada responden, padahal lebih baik kalau dikur dari pengamatan langsung dalam kehidupan sehari-hari. Kondisi ini tentunya menimbulkan pilihan yang sulit, yaitu dalam segi waktu dibutuhkan waktu yang panjang melakukan pengamatan dari segi instrumen yang menggunakan pendekatan kuantitatif mengalami kesulitan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dengan angket untuk setiap variabelnya.

*Kedua*, Penelitian ini hanya dibatasi pada dua varibel independen yaitu Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja sementara masih banyak varabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Kemungkinan dengan variabel yang lebih banyak akan lebih mengetahui variabel-variabel mana yang lebih mempengaruhi profesionalitas guru.

*Ketiga*, keterbatasan waktu menutup kemungkinan bagi peneliti untuk menghindari kurang fleksibelnya proses pengumpulan data dari guru dan tidak terbukanya peluang untuk melakukan validasi eksternal bagi instrumen penelitian. Untuk itu, peneliti seharusnya juga mengadakan wawancara dan meminta bukti fisik kepada sampel sesuai dengan angket yang diajukan untuk melihat kebenaran angket yang diisi oleh sampel.

*Keempat*, instrumen penelitian sebagai alat mengukur variabel-variabel penelitian telah dipersiapkan secermat mungkin dengan melalui uji validitas dan uji reliabilitas, akan tetapi dalam mengisi instrumen penelitian ada kemungkinan responden memberi jawaban yang tidak sebenarnya, yakni memilih alternatif pilihan yang ideal menurut pendapatnya sehingga tidak mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

Berdasarkan beberapa keterbatasan yang ada dalam penelitian, maka penelitian ini perlu ditafsirkan dengan hati-hati.

## **BAB V**

### **SIMPULANDAN SARAN**

#### **F. Simpulan**

Berdasarkan data dan hasil analisis yang telah dipaparkan dapat ditarik disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan profesionalitas guru. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah maka semakin baik profesionalitas guru. Variasi yang terjadi pada variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar 12,59% dapat diprediksi dalam meningkatkan profesionalitas gurudan gaya kepemimpinan kepala sekolah cenderung kategori cukup.
2. Terdapat hubungan positif dan signifikan motivasi kerja dengan profesionalitas guru. Artinya semakin baik motivasi kerja maka semakin baik profesionalitas guru. Variasi yang terjadi pada variabel motivasi kerja sebesar 3,77% dapat diprediksi dalam meningkatkan profesionalitas guru dan motivasi kerja cenderung kategori cukup.
3. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dengan profesionalitas guru. Implikasi dari Penelitian ini adalah semakin baik gaya kepemimpinan kepala dan motivasi kerja maka semakin baik profesionalitas guru. Variasi yang terjadi pada variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja sebesar 16,36% dapat diprediksi dalam meningkatkan profesionalitas gurudan profesionalitas guru cenderung kategori cukup.

#### **G. Saran**

Saran-saran sehubungan dengan temuan penelitian ini adalah disampaikan kepada pihak-pihak sebagai berikut:

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Langkat beserta jajaran yang terkait lainnya terutama dalam hal peningkatan Kualitas profesional guru disarankan memberikan perhatian khusus terutama dalam kaitan meningkatkan Gaya kepemimpinan kepala sekolah guru pada aspek kemauannya dalam melaksanakan program-program sekolah, pada motivasi kerja perlu diperhatikan aspek sikap mendahulukan kepentingan bersama dan sikap saling terbuka hal ini dapat dilakukan dengan cara menumbuhkan rasa bangga menjadi bagian organisasi.
2. Memberikan *reward* bagi guru yang berprestasi dalam melaksanakan tugasnya.
3. Membuka kesempatan pada guru untuk melanjutkan pendidikannya pada jenjang yang lebih tinggi.
4. Peningkatan Kualitas profesional guru maupun kepala sekolah hendaknya terus dikembangkan melalui pelatihan dan penataran yang efektif sehingga akan menjadi faktor pendorong yang positif bagi peningkatan kinerja sekolah secara keseluruhan.
5. Peneliti lain, disarankan menindak lanjuti penelitian ini dengan variabel-variabel berbeda yang turut memberikan sumbangan terhadap Kualitas profesional guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad, 2002, *Guru dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Arbi, Zanti. 1990. *Filsafat Pendidikan Sejak Pertengahan Abad Ini*, Jakarta: Ditjen Dikti Depdikbud
- Bayless, M.D. 1981. *Professional Ethics*. California Wadsworth Publishing Company
- Danim, Sudarwan. 2002, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- Elliot, 1972, *Improving Learning Profesional Practice in Secondary Schools*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Gibson, J., L., dan Donnelly, 1996, *Organisasi dan Manajemen*, Terjemahan oleh DjoerbanWahid. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 1997. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, SP. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV. Mas Agung
- Hersey, P. dan Blanchard, KH. 1992. *Management of Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Isoni, S. 2009. *Hubungan Motivasi Kerja, Masa Kerja, dan Kesejahteraan Guru dengan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Grabag Kabupaten Magelang*, Tesis: Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Ivancevich, Konoposhe and Matteson, 2005, *Organization Behavior and Management*, New York: Mc Graw Hill.
- Kouzer, J.M & Posner B.Z. 1993. *Credibility*. San Fransisco : Jossey Bass Publishing.
- Luthans , Fred. 2001. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Makmun, Abin Syamsuddin, 1996, *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan. (Pedoman dan Intisari Perkuliahan – Handout)*. Bandung: PPs UPI Bandung.
- Manan, Imran. 1989. *Dasar-Dasar Sosial Budaya Pendidikan*, Jakarta : Ditjen Dikti Depdikbud.
- Maslow. Abraham. H. 1994. *Motivasi dan Kepribadian* (Terjemahan Nurul Imam). Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Menteri Pendidikan Nasional, 2007, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/Madrasah*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- ....., 2007, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 18 Tahun 2007 tentang Sertifikasi Guru dalam Jabatan*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Miller, 1998, *Organization : A Quatum View*, New York : Prentice – Hall.
- McClelland, David C. 1961, *Achievemant Motive*. New York: Holt, Richard & Winston, Inc.
- Mulyasa, E, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari dan Martini. 1993. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta : UGM Press.
- Pidarta, Made. 1997. *Landasan Kependidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Robins, Stephen, 2008, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, alih bahasa, Hadiyana Pujaatmika, Jakarta: Prenhalindo.
- Robins, P. Stephan. 1984. *Management: Concepts and Practice*. New Jersey: Prentice Hall
- Roestiyah NK. 1986. *Masalah-Masalah Ilmu Keguruan*, Jakarta: Bina Aksara
- Sanusi, Ahmad. dkk. 1991. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*, Bandung : IKIP Bandung.
- Siagian, Sondang, P, 1996, *Fungsi-fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sonhadji, A, 2006, *Pembaharuan Sistem Manajemen Lembaga Pendidikan*, Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Steers, Richard M, Porter, Lyman dan Bigley, Gregory A. 1995. *Motivation and Leadership at Work*. New York: Mc Graw-Hill, Inc
- Stinnet, T.M. 1986. *Professional Problem at Teacher*. New York: The Macmillan Company.
- Sudjana, 1982. *Metode Statistika*. Bandung: Transito.
- Sudjana, Nana. 2004, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Suriadi, 2007, *Esensi Guru dan Kepala Sekolah Profesional Dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Untuk Menghadapi Persaingan Global*, Forum Penelitian, 15 : 66-81.
- Sutisna, Oteng, 1991, *Studi Pengembangan Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*, Bandung: Angkasa.

- Sutrisno, Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Soetjipto & Rafli Kosasi, 1999, *Profesi Keguruan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Thoah, Miftah. 1996. *Prilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali Press.
- Usman, Husaini, 2008, *Manajemen, Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Uno B. Hamzah, 2006, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Uswanti, Erni, 2011, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kompetensi Profesional Guru SMK YPE Kroya*, Tesis, Universitas Negeri Semarang.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003. *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Arnas Duta.
- Wahab, Azis, Abdul, 2008, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*, Bandung: Alfabeta.
- Wainer, B, 1972, *Attribute on Theory Achievement Motivation and Educational Process*, Review of Educational Research
- Wahjosumidjo, 2008, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press.
- Widodo, 2011, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Pendidikan Penabur No. 17 Tahun Ke-10.
- Wuraji. 1988. *Sosiologi Pendidikan. Sebuah Pendekatan Antropologi*. Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*, Bandung: Alfabeta.