

Dr. Abdul Rahmat, M.Pd
Dr. Syaiful Kadir, M.Pd

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN *dan* BUDAYA MUTU



ZAHIR
publishing

Dr. Abdul Rahmat, M.Pd

Dr. Syaiful Kadir, M.Pd

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN
dan
BUDAYA MUTU



KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DAN BUDAYA MUTU

Penulis

Dr. Abdul Rahmat, M.Pd

Dr. Syaiful Kadir, M.Pd

Design Sampul

Team Zahir Publishing

Layout

Team Zahir Publishing

vi + 125 hlm; 20,5 x 14,5 cm

ISBN: 978-602-60431-2-2

Diterbitkan oleh:



Kadisoka RT.05 RW.02, Purwomartani,

Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571

0857 2589 4940 E: zahirpublishing@gmail.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, kepada Allah SWT jualah kita menampaiakan puji syukur dengan selesainya penyusunan buku ini.

Rendahnya mutu pendidikan yang sekarang menjadi polemik dalam dunia pendidikan di Indonesia tidak terlepas dari peran seorang guru. Guru yang menjadi salah satu motor penggerak terlaksananya pendidikan hendaknya memiliki kemauan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Seorang guru profesional tidak hanya mampu memberikan pemahaman materi kepada peserta didik melainkan mampu pula memainkan perannya sebagai seorang pelatih dan pembimbing. Dan Hal ini sangat berpengaruh terhadap mutu suatu pendidikan.

Untuk itu dalam lingkungan pendidikan dibutuhkan guru yang mau berjuang dan berkorban untuk kepentingan mutu pendidikan. Adapun mutu pendidikan yang diharapkan tidak akan lahir dari guru yang biasa tetapi akan muncul dari guru yang telah menjadikan mutu sebagai bagian dari aktivitasnya atau guru yang mengutamakan dan menjunjung tinggi budaya mutu.

Buku ini ditulis atas permintaan banyak pihak dan penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Zahir Publishing yang telah membantu untuk menerbitkan buku ini. Akhirnya, atas segala kekurangan dan bantuan yang telah diberikan oleh

berbagai pihak, semoga mendapatkan imbalan yang setimpal dari Allah Swt. dan senantiasa mendapatkan berkah serta karuniaNya. Amin Yaa Rabbal Alamin. *Wasalamualaikum Warohmatullahi Wabarakatuh.*

Gorontalo, Januari 2017

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
BAB I Mengukur Mutu Pendidikan	1
A. Melihat Kembali Peran Guru	1
B. Mutu dan Tanggungjawab Sekolah	4
BAB II Standarisasi Budaya Mutu	7
A. Hakikat Budaya Mutu	7
B. Nilai-Nilai Budaya Mutu	16
C. Prospek Penerapan Mutu di Sekolah	17
BAB III Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	25
A. Instrumen Gaya	25
B. Unsur-Unsur Kepemimpinan	30
C. Karakteristik Gaya Kepemimpinan	32
BAB IV Tantangan Motivasi Berprestasi	41
A. Pengertian Motivasi	41
B. Pendekatan Motivasi Berdasarkan Proses	47
C. Motivasi Berprestasi	52
BAB V Disiplin Kerja Dalam Pendidikan	55
A. Konsep Disiplin Kerja	55
B. Indikator Disiplin Kerja	60

BAB VI Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	
Dan Budaya Mutu Guru	63
A. Kepemimpinan Kepala Sekolah	63
B. Motivasi Berprestasi dan Budaya Mutu Guru	65
C. Disiplin Kerja dan Budaya Mutu guru	66
D. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	67
BAB VII Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah	
Pada Aras Lokal	71
A. Frekuensi Skor Budaya Mutu.....	71
B. Pengujian Persyaratan Analisis	77
C. Pengujian Hipotesis	89
D. Implementasi Strategis	95
BAB VIII Penutup	103
Daftar Pustaka	115
Mengenal Penulis	123

1

MENGUKUR MUTU PENDIDIKAN

A. Melihat Kembali Peran Guru

Krisis pendidikan yang melanda bangsa Indonesia saat ini membuat kekhawatiran tersendiri bagi para orang tua dan pihak sekolah yang telah dipercaya sebagai lembaga pendidik. Lemahnya tingkat berfikir peserta didik menjadi sebuah tantangan besar bagi para pengelola dunia pendidikan. Oleh karena itu semua pengelola dunia pendidikan dituntut harus mampu merancang dan melaksanakan program pengalaman belajar dengan tepat agar peserta didik memperoleh pengetahuan secara utuh sehingga pembelajaran menjadi bermakna bagi peserta didik. Bermakna disini berarti bahwa peserta didik akan dapat memahami konsep-konsep yang mereka pelajari melalui pengalaman langsung dan nyata.

Upaya untuk meningkatkan proses pembelajaran harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan penyelenggaraan pendidikan. Karena inti dari peningkatan mutu pendidikan adalah terjadinya peningkatan kualitas dalam proses pembelajaran yang berlangsung di dalam kelas. Kenyataan menunjukkan bahwa proses pembelajaran yang terjadi di sekolah masih banyak menggunakan pendekatan pembelajaran yang kurang memperhatikan kebutuhan dan pengembangan potensi peserta didik, serta cenderung bersifat sangat teoritik. Peran guru masih sangat dominan (*teacher centered*), dan gaya mengajar cenderung bersifat satu arah. Akhirnya, proses pembelajaran yang terjadi hanya sebatas pada penyampaian informasi saja (*transfer of knowledge*), kurang terkait dengan lingkungan sehingga peserta didik tidak mampu memanfaatkan konsep kunci keilmuan dalam proses pemecahan masalah kehidupan yang dialami peserta didik sehari-hari.

Rendahnya mutu yang sekarang menjadi polemik dalam dunia pendidikan di Indonesia adalah juga tidak terlepas dari peran seorang guru. Guru yang menjadi salah satu motor penggerak terlaksananya pendidikan hendaknya memiliki kemauan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Seorang guru profesional tidak hanya mampu memberikan pemahaman materi kepada peserta didik melainkan mampu pula memainkan perannya sebagai seorang pelatih dan pembimbing. Dan Hal ini sangat berpengaruh terhadap mutu suatu pendidikan.

Guru sebagai pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Oleh karena itu, para guru wajib mengembangkan kemampuan profesionalnya agar dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas, karena pendidikan di masa yang akan datang menuntut keterampilan profesi yang bermutu.

Rendahnya mutu pendidikan sekarang ini tercermin dalam hasil capaian Ujian Nasional siswa. Sampai saat ini untuk semua bidang studi pada jenjang SLTP dan SLTA belum memperlihatkan kenaikan berarti, bahkan boleh dikatakan konstan dari tahun ke tahun, kecuali pada beberapa sekolah itupun dengan jumlah yang relative sangat kecil. Demikian pula halnya untuk provinsi Gorontalo lebih khusus di daerah Kota Gorontalo, hasil capaian Ujian Nasional pada umumnya belum memperlihatkan kenaikan yang berarti. Hal ini dapat dilihat pada perbandingan Hasil Ujian Nasional pada tahun pelajaran 2009/2010 dengan hasil Ujian Nasional tahun pelajaran 2010/2011 untuk siswa SLTA se Kota Gorontalo.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kepala Seksi Kurikulum SMA Dinas Pendidikan Kota Gorontalo bahwa perbandingan capaian kelulusan yang didasarkan pada Nilai Ujian Nasional murni yang belum ditambahkan dengan hasil Ujian Sekolah adalah bahwa untuk tahun 2009/2010 tingkat kelulusan 98 % sedangkan untuk 2010/2011 tingkat kelulusan 87 %. Hal ini menunjukkan bahwa untuk hasil Ujian Nasional tingkat SMA di Kota Gorontalo bahkan menunjukkan penurunan yang sangat signifikan. (Data tahun 2012).

Semakin maju ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya, maka semakin tinggi dan kompetitif kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan. Untuk itu sekolah sebagai lembaga penyedia jasa pendidikan (*the provider of education service*) kehadirannya

menjadi kebutuhan mutlak di tengah masyarakat. Seiring dengan kenyataan ini, maka tuntutan terhadap guru bermutu dari masyarakat luas akan semakin tinggi. Dalam hal ini guru dituntut untuk menjadikan mutu sebagai tujuan utama dari aktivitasnya.

Bervariasinya kebutuhan siswa akan belajar, beragamnya guru dan staf lain dalam pengembangan profesionalnya, berbedanya lingkungan sekolah satu dengan yang lainnya, ditambah dengan harapan orangtua/masyarakat akan pendidikan yang bermutu bagi anak, serta tuntutan dunia usaha untuk memperoleh tenaga yang bermutu, mengharuskan lembaga pendidikan untuk menumbuhkembangkan budaya mutu dikalangan sekolah.

Untuk menciptakan sekolah yang unggul dan bermutu tidak terlepas dari peran seorang guru. Untuk itu dalam lingkungan pendidikan dibutuhkan guru yang mau berjuang dan berkorban untuk kepentingan mutu pendidikan. Adapun mutu pendidikan yang diharapkan tidak akan lahir dari guru yang biasa tetapi akan muncul dari guru yang telah menjadikan mutu sebagai bagian dari aktivitasnya atau guru yang mengutamakan dan menjunjung tinggi budaya mutu.

B. Mutu dan Tanggungjawab Sekolah

Mengembangkan budaya mutu guru bukanlah sesuatu yang bersifat instan dan terjadi begitu saja, tetapi melalui proses perjuangan yang relative panjang dengan tantangan dan bahkan resistensi yang dihadapi. Untuk mengembangkan budaya mutu harus diawali dengan komitmen dari seluruh stakeholders dalam melakukan *school review* secara cermat dan obyektif. Bertolak dari *benchmarking* dan ditindaklanjuti dengan kontrol mutu (*quality control*). Artinya, setelah menetapkan performa

ideal dilanjutkan dengan melakukan kontrol mutu dengan cara membandingkan antara performa actual dengan performa ideal. Jika terjadi kesenjangan antara keduanya maka perlu didiagnosis apa yang menjadi penyebab timbulnya masalah tersebut, untuk selanjutnya dilakukan tindakan-tindakan nyata mengenai cara pemecahannya.

Lebih jelasnya, upaya untuk menciptakan budaya mutu guru dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya Gaya kepemimpinan kepala sekolah. Untuk mendapatkan pemimpin sekolah yang sesuai dengan era kini diperlukan kejelian dalam menghadapi segala permasalahan-permasalahan yang ada, di samping itu juga harus mempunyai kemampuan memimpin dan kemampuan intelektual yang tidak diragukan sehingga di dalam memutuskan suatu kebijakan dapat diterima baik oleh masyarakat luas maupun sekolah yang dipimpinya.

Kenyataan di lapangan menunjukkan lain, di mana masih banyak kepala sekolah yang belum mampu menunjukkan profesionalisme yang memadai. Hal ini disebabkan antara lain karena masih banyak kepala sekolah yang belum mampu menerapkan gaya kepemimpinan dengan baik, kepala sekolah tidak berusaha menegakkan disiplin dalam melaksanakan tugas, datang dan pulang tidak sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

Berdasarkan data yang diperoleh pada kepegawaian dinas pendidikan kota Gorontalo, tercatat dalam tahun pelajaran 2010/2011 telah terjadi 20 kali pergantian kepala sekolah baik di tingkat TK, SD, SMP dan SMA/SMK (data tahun 2012) dan berdasarkan informasi yang diperoleh dari sumber data hal ini diantaranya disebabkan oleh kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap gaya kepemimpinan sehingga dalam

melaksanakan tugas kepemimpinannya selalu bertentangan dengan keinginan pemerintah dan bawahannya.

Disamping dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, upaya meningkatkan budaya mutu guru dapat pula dipengaruhi oleh Disiplin kerja guru . Sekolah yang memiliki disiplin kerja yang tinggi mudah mencapai apa yang di cita-citakan ataupun apa yang menjadi visi maupun misi dari sekolah, karena dalam kondisi seperti ini semua komponen yang ada di dalamnya termasuk guru dan siswa mempunyai peluang yang besar dalam membina dan mengembangkan kemampuan yang dimiliki.

Kemampuan guru membina dan mengembangkan pengetahuan yang dimiliki akan berafiliasi pada meningkatnya mutu pendidikan. Demikian pula bahwa budaya mutu guru sangat ditentukan pula oleh motivasi berprestasi guru. Keberhasilan guru dalam meningkatkan mutu ataupun membudayakan mutu tidak akan tercapai bila dari dalam diri guru yang menjadi motor penggerak pendidikan dilingkungan sekolah tidak ada motivasi untuk berbuat ataupun bekerja .

Bila dalam diri seseorang terdapat motivasi untuk berprestasi, maka dalam keadaan bagaimanapun akan muncul upaya untuk berusaha dan bekerja untuk meraih prestasi. Dan bila dalam diri guru telah tertanam motivasi untuk berprestasi maka akan ada upaya untuk memperbaiki pekerjaannya dan hasilnya adalah terjadinya peningkatan mutu. Semakin tinggi motivasi berprestasi yang dimiliki oleh para guru maka semakin mudah untuk menanamkan dan menerapkan budaya mutu guru.

2

STANDARISASI BUDAYA MUTU

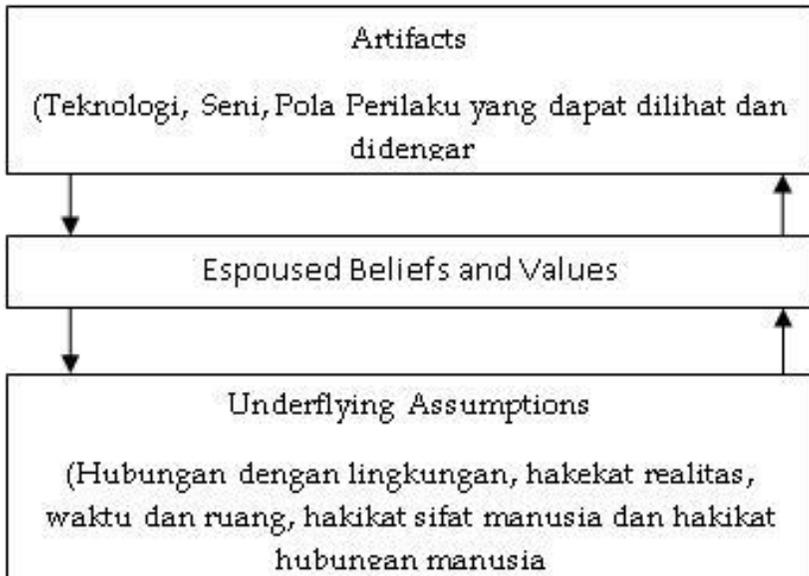
A. Hakikat Budaya Mutu

Dalam upaya memberi gambaran tentang Hakekat Budaya Mutu, maka terlebih dahulu akan diberi penjelasan tentang apa yang dimaksud dengan Budaya. Menurut kamus sosiologi modern, kultur adalah totalitas dalam sebuah organisasi, *way of life*, termasuk nilai-nilai, norma-norma dan karya-karya yang diwariskan antar generasi. Kultur merupakan kebiasaan-kebiasaan (habits) yang dilakukan oleh individu dan kelompok yang dapat ditunjukkan oleh perilaku organisasi yang bersangkutan.

Menurut Edgar H. Schein, definisi budaya adalah *A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be*

*taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems*¹

Selanjutnya Schein membagi budaya atas 3 tingkatan, yaitu *artifacts, espoused belief and underlying assumption*² Ketiga Budaya tersebut digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Tingkat Budaya menurut Schein

- (1) *Artifacts*, adalah hal-hal yang dilihat dan didengar dan dirasa kalau budaya itu dikenalnya, termasuk didalamnya produk, jasa dan tingkah laku anggota kelompok. Hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan

¹Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2003) p. 43.

²Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Jossey-Bassa Publisher, 2004) p. 79.

ada sebenarnya budaya tersebut kepada mereka yang memperhatikan budaya. *Artifacts* disebut sebagai budaya tingkat pertama

- (2) *Espoused belief and values*, merupakan alasan untuk berkorban demi pekerjaan yang kita tekuni. Organisasi dapat memberikan alasan untuk keyakinan dan nilai yang mendukung dalam melakukan segala sesuatu yang dibuat oleh organisasi. *Espoused belief and values*, disebut sebagai budaya tingkat kedua.
- (3) *Underlying assumptions* adalah keyakinan yang dianggap sudah ada pada anggota organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu pada organisasi melalui asumsi yang tidak diucapkan. *Underlying assumption* disebut sebagai budaya tingkat ketiga.

Selain pengertian budaya perlu pula dikemukakan pengertian tentang mutu. Dalam dunia pendidikan, mutu merupakan kebutuhan yang harus disampaikan dan dirasakan oleh para siswa, guru, orangtua, masyarakat dan stakeholders pendidikan (pihak-pihak yang menaruh kepentingan terhadap pendidikan). Menurut Sallis dalam Abdul Hadi dan Nurhayati B bahwa terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan sumber mutu pendidikan diantaranya perawatan gedung yang baik, guru-guru yang berkualifikasi, nilai moral staf yang tinggi, hasil ujian yang baik, spesialisasi, dukungan orang tua, dukungan dunia usaha dan dukungan masyarakat setempat, sumber yang memadai, aplikasi teknologi baru, kepemimpinan yang kuat, perhatian penuh terhadap murid

dan mahasiswa, serta kurikulum yang seimbang atau kombinasi dari berbagai factor tersebut³.

Dalam kaitannya dengan masalah mutu pendidikan ini, maka dalam upaya pengembangannya setiap lembaga pendidikan hendaknya mengacu pada delapan standar nasional pendidikan yang meliputi; standar isi, proses, kompetensi lulusan, kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian (PPRI, nomor 19 tahun 2005).

Dalam dunia pendidikan, aktivitas penjaminan mutu dan control mutu pendidikan merupakan mesin generator pelaksanaan manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan. Rowley (Abdul Hadis dan Nurhayati B) mengartikan *quality assurance sebagai a general term which encompasses all the policies, system and process directed towards ensuring the maintenance and enhancement of the quality of education provision. For example, course design, staff development the collection and uses of feedback from student, staff and employes.*⁴ Sedangkan pengendalian mutu dalam konteks pendidikan yang dicetuskan oleh Depdiknas ialah pengawasan operasional yang dilakukan melalui unit kerja yang berwenang dan kompeten, untuk mengontrol mutu lembaga pendidikan melalui program akreditasi oleh badan akreditasi nasional dan sertifikasi oleh instansi yang kompeten.

Selanjutnya, Undang-Undang Sisdiknas N0. 20 tahun 2003 telah menegaskan bahwa dalam rangka mencerdaskan

³ Abdul Hadis dan Nurhayati B, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta. 2010), pp. 66-67.

⁴ Abdul Hadis dan Nurhayati B, *op.cit.*, p. 77.

kehidupan bangsa diperlukan system pendidikan nasional. Sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan (UU Sisdiknas, 20. 20 Thn, 2003).

Secara eksplisit dapat difahami bahwa dalam UU tentang System Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 pada pasal 35 tentang Standar Pendidikan Nasional pasal 35 poin (1) standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang ditingkatkan secara berencana dan berkala; selanjutnya poin (2) pengembangan standar nasional serta pemantauan dan pelaporan pencapaiannya secara nasional dilaksanakan oleh suatu badan standarisasi, penjaminan mutu dan pengendalian mutu pendidikan.

Ada tiga aspek utama yang tersirat tentang mutu, dalam Sisdiknas no. 20 tahun 2003, yaitu *kompetensi*, *akreditasi*, dan *akuntabilitas* yang harus dimiliki suatu sekolah. Kompetensi menyangkut mutu lulusan dipersyaratkan untuk memenuhi kompetensi-kompetensi yang terstandar nasional. Akreditasi menyangkut kelengkapan sekolah dengan sumber daya pendidikan sehingga ia dapat memenuhi jaminan lulusan bermutu. Sedangkan akuntabilitas terkait dengan kemampuan suatu sekolah yang terakreditasi dan menghasilkan lulusan yang bermutu dapat dipelihara dalam suatu tradisi atau budaya mutu yang berkelanjutan.

Menurut para ahli pendidikan, mutu proses belajar mengajar diartikan sebagai mutu dari aktivitas mengajar yang dilakukan oleh guru dan mutu aktivitas belajar yang dilakukan oleh peserta didik di kelas, dilaboratorium, di bengkel kerja, dan di kancha belajar lainnya. Sedangkan mutu hasil proses belajar mengajar ialah mutu dari aktivitas mengajar yang dilakukan oleh guru dan mutu aktivitas mengajar yang dilakukan oleh peserta didik di kelas, dilaboratorium, di bengkel kerja, dan dikancha belajar lainnya yang terwujud dalam bentuk hasil belajar nyata yang dicapai oleh peserta didik berupa nilai rata-rata dari semua mata pelajaran dalam satu semester.

Menurut Philip B. Crosby mutu adalah sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan (*Confernce to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya. Oleh karena itu, mutu pendidikan yang diselenggarakan sekolah dituntut untuk memiliki standar baku mutu pendidikan⁵ Dalam konsep Carvin sebagaimana dikutip oleh Nasution, mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.⁶ Selera atau harapan pelanggan pada suatu produk selalu berubah, sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan dengan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan

⁵ Mulyadi, H., *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), p. 78.

⁶ Nasution, M.N., *Manajemen Mutu Terpadu, Total Quality Management*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001) p. 101.

tugas, serta perubahan lingkungan organisasi agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Menurut Sallis, pengertian mutu dapat ditinjau dari dua dimensi. Konsep pertama menyatakan bahwa mutu bersifat absolute atau mutlak dan konsep kedua menyatakan bahwa mutu bersifat relatif.⁷ Dalam konsep absolute mutu merujuk pada sifat yang menggambarkan derajat baiknya suatu barang atau jasa yang diproduksi atau dipasok oleh suatu lembaga tertentu yang dicerminkan dengan harga standar yang tinggi, eksklusif dan berkelas. Mutu ditetapkan oleh pembuat sebagai atribut produk.

Dalam konsep mutu yang bersifat relative, mutu adalah sesuatu yang berasal dari produk atau layanan. Mutu berarti memenuhi spesifikasi yang ada, mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan dan mengerjakan apa yang diinginkan pelanggan.

Mutu pendidikan dalam Undang-undang Sistem Penjaminan Mutu pendidikan No. 63 Tahun 2009 disebutkan, mutu pendidikan adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan system pendidikan Nasional. Danim (dalam Rina Mutaqinah) berpendapat bahwa kualitas pendidikan dilihat dari hasil pendidikan dianggap bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Sedangkan menurut Prof. Dr. Jam'an Satori (dalam Rina Mutaqinah) mutu pendidikan adalah nilai dan manfaat yang sesuai dengan standar nasional pendidikan atas input, proses, output dan outcome

⁷ Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Educational anagement Series, 1993) p. 9.

pendidikan yang dirasakan oleh pemakai jasa pendidikan dan pengguna hasil pendidikan.⁸

Secara lebih rinci Tenner dan De Toro, (dalam Panduan Teknis Pengelolaan Mutu) mendefinisikan bahwa mutu adalah “*Quality: A basic business strategy that provides and services that completely satisfy both internal and external customers by meeting their explicit expectation*”⁹

Mutu lebih menekankan pada kegembiraan dan kebahagiaan pelanggan dan bukan sekedar kepuasan pelanggan. Mutu lebih menekankan pada keterlibatan seluruh staf dan tidak bersifat hirarkis. Ia lebih menekankan pada perbaikan mutu secara terus menerus dan bukan sekedar lompatan mutu yang temporal. Mutu adalah tentang hidup, cinta, hasrat, perjuangan, pemeliharaan, tangis, tawa serta semua aktivitas yang dilakukan oleh manusia.

Setelah secara terpisah pengertian budaya dan pengertian mutu diuraikan maka selanjutnya akan diuraikan pula pengertian budaya mutu secara utuh. Menurut Cortada, Budaya mutu dapat didefinisikan sebagai seperangkat norma yang dilandasi nilai-nilai dan keyakinan kemudian termanifestasi dalam perilaku-perilaku, aktivitas –aktivitas, dan simbol-simbol di sekolah untuk mencapai tingkat keunggulan yang diharapkan dan diinginkan serta bagaimana mencapainya agar tercipta akuntabilitas sekolah.¹⁰

⁸ Rina Mutaqinah, *Membangun Budaya Mutu Melalui Evaluasi Diri Sekolah*, (Jabar: LPMP, 2011), p.4.

⁹ Depdiknas, *Panduan Teknis Pengelolaan Mutu*, (Jakarta: Dirjen Mendikdasmen, 2009). p 10.

¹⁰ Cortada, J.W., *Total Quality Management, edisi Indonesia*, (Jogyakarta: Penerbit Andi, 1996), p.128.

Dalam Permendiknas No. 19 tahun 2005 terdapat standar pendidikan yang harus dipenuhi. Pencapaian delapan standar pendidikan inilah yang dimaksudkan sebagai tercapainya mutu pendidikan. Dalam mencapai mutu pendidikan satuan pendidikan tidak bisa serta merta mencapainya, tetapi memerlukan proses yang panjang dan sistematis. Proses tersebut perlu diwujudkan dengan meningkatkan usaha merubah mindset, merubah kebiasaan untuk selalu berorientasi pada mutu, menciptakan lingkungan kerja kondusif, meningkatkan dukungan dan kepercayaan warga sekolah/masyarakat. Usaha secara sistematis yang dimaksud dengan melakukan perubahan budaya dari budaya ‘asal jadi ‘ menjadi budaya yang selalu mengedepankan mutu (berorientasi pada mutu).

Dalam Laporan Proyek Budaya Mutu Putaran II 2004, European University Association dikemukakan, *Only the student support services network agreed on a formal definition of quality culture. It defined it as “ an organisastional climate in which groups of staff work together to realize their specific tasks.”*¹¹ Selanjutnya pula di jelaskan bahwa: *Furthermore, a quality culture has two components: an organizational/ structural aspect, which refers to tasks, standards an responsibilities of individuals, units and services; and a psychological aspect, which refers to understanding, flexibility, participation, hopes and emotions.*

Konsep ini menjelaskan bahwa secara umum definisi quality culture disetujui sebagai iklim organisasi dimana kelompok

¹¹ European University Association, *Developing an Internal Quality Culture in European Universities, Report on Qualkity Culture Project Roudn II-2004*, (Belgium: Rue d’Egmont 13, 2005), p. 26.

ataupun staf bekerja sama secara nyata menyelesaikan tugas khusus mereka, Selain itu budaya mutu memiliki dua komponen yaitu : (1) aspek organisasi / structural, yang mengacu pada tugas, standard dan tanggung jawab individu, satuan dan jasa. dan (2) aspek psikologis, yang mengacu pada pengertian, fleksibilitas, partisipasi, harapan dan emosi.

Menurut Nursya'bani Purnama (dalam Mulyadi) budaya mutu adalah system nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan dan keberlanjutan perbaikan mutu. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan tentang promosi mutu¹²

B. Nilai-Nilai Budaya Mutu

Selanjutnya menurut Woods sebagaimana dikutip oleh Kamarudin, mengemukakan ada enam nilai budaya mutu yang menjadi dasar penerapan budaya kualitas secara menyeluruh yaitu (1) Kami semua adalah bersama, (2) Tiada orang bawah atau atasan dibenarkan, (3) Terbuka dan perhubungan yang ikhlas, (4) Pekerja boleh capai maklumat yang diperlukan, (5) Fokus pada proses dan (6) Tiada kejayaan atau kegagalan, tetapi pembelajaran daripada pengalaman¹³

Membentuk budaya mutu seperti yang diungkapkan oleh Abdul Rahman, sama dengan pembudayaan mutu yaitu, aktifitas yang dilakukan secara melembaga dan berulang-ulang.¹⁴ Kalau sekarang kita menginginkan mutu pendidikan yang baik, maka

¹²Mulyadi, *Op.Cit.*, pp.111-112.

¹³Komaruddin Moh. Yusuf, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), p.167.

¹⁴Mutaqinah, *op. cit.*, p. 5.

yang harus diupayakan adalah factor-faktor penunjang yang menyebabkan meningkatnya mutu pendidikan, factor-faktor tersebut tidak berdiri sendiri, tapi saling berkaitan dan bersinergi. Mutu pendidikan yang baik adalah hasil persenyawaan dari delapan factor penentu yang semuanya sesuai dengan standar yang telah diamanatkan dalam 8 SNP Permendiknas no 19 tahun 2005.

C. Prospek Penerapan Mutu di Sekolah

Masih dalam kaitannya dengan konsep Quality Culture, Lee Harvey & Bjorn Stensaker menyimpulkan ada sembilan hal yang perlu diketahui dalam penerapan budaya mutu, yaitu :

- 1. There is often an implicit cultural imperialism associated with quality culture,*
- 2. One should be carefull in seeing quality culture as pre-defined,ruther viewing it as a way of life,*
- 3. If the letter, quality culture is not mechanistic or codified,a system produced by specialists for adoption by others but an iterative,indeed dialectical, process of evolution that does not just focus on internal processes but relates them to a wider appreciation of social and political forces and locates them historically,*
- 4. The dialectical evolution is compatible with a democratic notion of quality culture as a lived, learned experience that itself generates knowledge, rather than simply processes it,*
- 5. A quality culture is not jaust about checking aouputs at each stage but is also a frame of mind,as much of the managementliterature implies,*

6. *This is not just a matter of raising consciousness but a fundamental question of ideology. A quality culture is an ideological construct, a fact that cannot be glossed by a set of prescriptions or recipes for implementations,*
7. *A quality culture is not likely to be constructed irrespective of nthe context in which it is located, which again limits the possibilities for knowledge transfer,*
8. *A quality culture is nothing if it isn't owned by the people who live it,which raises the issue,*
9. *Of resistance to and engagement with quality cultures, that will be endemic in higher education if academic see quality culture as a managerialist fad, as a means to reduce their academic freedom or as in any other way disempowering.”¹⁵*

Gagasan ini menjelaskan bahwa dalam pengembangan budaya mutu perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut : (1) mengembangkan gagasan merupakan satu kebutuhan dan menyadari bahwa kritik terhadap budaya merupakan sebuah homogeny, (2) budaya mempertahankan rasa dan sebuah upaya kreatif tentang sesuatu yang artistic, (3) bukan mempertentangkan antara pandangan produsen budaya yang terpisah dan konsumen adalah sintetis dialektik dari produsen, yang penting adalah berfikir bagaimana cara mengembangkan budaya mutu, (4) dalam bentuk demokrasi budaya adalah tentang cara belajar dari kehidupan, konteks untuk produksi pengetahuan, (5) budaya simbolis sebanyak itu adalah materi, (6) keterkaitan budaya dan

¹⁵ Lee Harvey & Bjorn Stensaker, “Quality Culture Understandings, Bounderies and Linkages” European Jurnal of Education Vol. 43.No. 4, 2008, p. 2

ideology cenderung diabaikan dalam analisis “budaya mutu”, (7) dapat dikatakan bahwa hubungan dialektis antara budaya dan ekonomi bukan yang deterministic, (8) budaya dapat dianggap melampaui akal manusia atau sebagai sesuatu hal unik yang dimiliki seseorang, dan (9) sub-sub budaya dapat menjadi situs resistensi, dan bukti gerakan kualitas dalam pendidikan.

Menurut Djam’an Satori (dalam Rina Mutaqinah) budaya mutu sekolah dapat diartikan sebagai berikut : (1) Nilai-nilai dan pola-pola keyakinan dan perilaku yang diterima dan dipraktekkan oleh anggota -anggota organisasi, (2) system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya.¹⁶

Menyimak konsep budaya mutu di atas, maka Kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi dituntut untuk memiliki komitmen dalam mengembangkan nilai-nilai luhur kepada seluruh warga sekolah. Dan dalam rangka mewujudkan budaya mutu, maka menurut, Rina Mutaqinah ada 4 prinsip yang harus dibangun, yaitu (1) Otonomi, (2) Partisipasi, (3) Transparansi, dan (4) Akuntabilitas.¹⁷

Otonomi sekolah menuntut sekolah untuk memiliki kewenangan dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan secara mandiri menampung dan mengatur aspirasi masyarakat dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan sekolah. Partisipasi warga sekolah dan masyarakat sangat diperlukan dalam menggapai tujuan sekolah, partisipasi ini akan terwujud jika kepala sekolah mampu mempengaruhi, mengajak dan

¹⁶ Mutaqinah, *op. cit.*, p. 6.

¹⁷ Mutaqinah, *ibid.*, p. 7

menciptakan lingkungan yang kondusif yang memungkinkan warga sekolah dan masyarakat merasa memiliki sekolah sebagai bagian yang tak terpisahkan dalam kehidupan mereka.

Guru sebagai bagian warga sekolah hendaknya mampu membangun otonomi, khususnya otonomi dalam penerapan budaya mutu. Sekolah akan mudah mencapai dan meningkatkan kualitas pendidikan serta mudah menjalankan programnya bila di dalamnya dihuni oleh para guru yang secara mandiri mau menjadikan budaya mutu sebagai bagian dari aktivitasnya.

Demikian pula halnya dalam upaya membangun sekolah yang maju dan unggul dalam semua segi hendaknya dibangun transparansi dalam pengembangan budaya mutu guru. Budaya mutu guru akan terbangun dan berkembang bila dalam pengelolaannya dibangun secara transparansi. Secara transparansi sekolah hendaknya memaparkan tentang bentuk pengelolaan program sekolah baik yang bersifat akademik maupun non akademik.

Transparansi pengelolaan kegiatan dapat menciptakan kepercayaan timbal balik dan akan mendorong warga sekolah khususnya guru dan masyarakat memberikan dukungan terhadap program-program sekolah. Sedangkan akuntabilitas merupakan kondisi sekolah khususnya kepala sekolah yang dinilai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya secara bertanggung jawab sesuai dengan program yang telah dibuat. Akuntabilitas kepala sekolah akan mempengaruhi dukungan partisipasi warga sekolah dan masyarakat terhadap program sekolah.

Gryna dalam Heni Sukrisna, menyatakan bahwa :

*Quality culture is an integral part of corporate culture. Corporate culture consists of habits, beliefs, values and behavior. The eight values are (1) purpose. Purpose is the vision stated in terms of product or service and benefit in the customer; (2) consensus. Three decision-making styles-command, consultative, and consensus-should be matched to particular situations; (3) excellence. Management creates an environment in which the pursuit of knowledge for improvement is pervasive; (4) unity. The emphasis here is on employee participation and ownership of work; (5) performance; (6) empiricism. Management by fact and the use of the scientific method form the basis of this value; (7) intimacy; (8) integrity. The norm here is for managers to act as role models for ethical practices.*¹⁸

Pendapat ini menunjukkan bahwa budaya mutu merupakan suatu bagian integral dari budaya korporat. Budaya korporat terdiri dari kebiasaan, kepercayaan, nilai-nilai dan perilaku. Adapun ke depannya nilai yang dimaksud adalah (1) tujuan; tujuan adalah visi yang ditetapkan untuk produk atau layanan dan keuntungan pelanggan; (2) konsensus; tiga gaya pengambilan keputusan yaitu, komando, konsultatif, dan konsensus yang akan mempersatukan situasi khusus; (3) keunggulan; manajemen menciptakan suatu lingkungan yang dapat mengejar pengetahuan untuk peningkatan mutu; (4) kesatuan; Hal ini ditekankan pada partisipasi pekerja dan pemilik pekerjaan; (6) empirisme; manajemen menggunakan

¹⁸ Heni Sukrisno. “Hubungan antara Responsibilitas manajemen, akuntabilitas mutu layanan, budaya mutu, pembelajaran organisasi, kinerja tim dengan keefektifan sistem penjaminan mutu pada universitas swasta di Surabaya”, (Desertasi, Malang, 2008), p. 93.

fakta dan metode ilmiah sebagai basis dari nilai-nilai; (7) keintiman atau kebersamaan; (8) Integritas; norma disini ditujukan untuk bagaimana seorang manajer bertindak atau memutuskan sebagai model aturan untuk praktek-praktek yang layak.

Goetsch & Davis menyatakan bahwa budaya mutu adalah system nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan mutu secara terus menerus. Budaya mutu terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur dan harapan yang meningkatkan mutu¹⁹.

Memperhatikan penjelasan dari teori-teori diatas maka budaya mutu disamping sangat cocok diarahkan kepada bagaimana mengelola aktivitas suatu organisasi seperti sekolah maka sangat tepat pula bila diarahkan kepada aktivitas pengelola lembaga sekolah seperti guru, karena tumbuh dan berkembangnya sekolah sangat tergantung pada bagaimana upaya memberdayakan guru di dalamnya.

Menurut Asrin (dalam Mulyadi) bahwa dalam rangka pengembangan budaya mutu sekolah ada beberapa unsur utama yang harus di perhatikan yaitu (1) Mengartikulasikan visi dan misi, (2) Mengartikulasikan nilai-nilai dan keyakinan dalam organisasi sekolah, (3) menciptakan symbol yang dapat memperkuat keunikan sekolah, (4) membangun system reward, (5) Membangun Hubungan social dan Emosional antara siswa,

¹⁹ Goetsch & Davis. *Introduction to Total Quality; Quality, Productivity, Competitiveness*, (NJ: Englewood Cliff Prentice-Hall, 1994) p. 200.

Guru dan Masyarakat, dan (6) menciptakan desain dan struktur organisasi sekolah.²⁰

Seirama dengan upaya membangun budaya mutu sekolah maka perlu pula dibangun budaya mutu guru dan untuk membangun budaya mutu guru maka harus dibangun dan ditanamkan prinsip dan landasan yang kokoh dan kuat dalam diri setiap guru. Adapun beberapa prinsip yang harus tertanam dan dimiliki oleh setiap guru adalah: jiwa Inovatif, partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas.

²⁰ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan Budaya Mutu*, Malang :UIN-Maliki Press,P.135-136

3

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

A. Instrumen Gaya

Dalam upaya memahami hakekat dari Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, maka perlu di bahas terlebih dahulu pengertian tentang Gaya. Menurut asal usulnya, kata gaya berasal dari Bahasa Inggris yaitu *style*. Menurut Wahyosumidjo gaya adalah cara seseorang dalam berperilaku sehari-hari.²¹ Pendapat ini menjelaskan bahwa gaya berhubungan dengan perilaku seseorang yang mengatur dirinya dalam beraktivitas serta untuk mencapai cita-cita yang diinginkannya.

²¹ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1992), p.5

Masih dalam hubungannya dengan pengertian gaya, Mataheru mengemukakan bahwa gaya berkenaan dengan sikap seseorang dalam menata dirinya untuk menunjukkan jati dirinya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya merupakan suatu kegiatan seseorang dalam menata dirinya untuk berhubungan dengan orang lain di sekitarnya agar memperoleh kedudukan yang layak dimasyarakat.²²

Wahyudi mengemukakan, bahwa gaya (*style*) kepemimpinan adalah perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten.²³ Hal ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan sebagai cara berperilaku yang khas dan secara konsisten dari seorang pemimpin terhadap anggota kelompoknya.

Menurut Lau Sue dan Glover Derek, gaya adalah cara dan pola yang digunakan oleh seseorang dalam melaksanakan kegiatan atau berperilaku. Lebih lanjut dikatakan bahwa seseorang dalam kehidupannya tidak terlepas dari gaya, baik dalam organisasi maupun dalam pergaulannya sehari-hari. Gaya berasal dari dalam diri seseorang yang dapat dirubah oleh seseorang atau oleh kejadian apapun, selain itu gaya dapat pula dibentuk oleh pendidikan dan pengalaman, dapat pula oleh pergaulan dengan lingkungan.²⁴

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya adalah sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang dalam berhubungan dengan orang lain yang dibentuk

²² Mataheru, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 2000), p18

²³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2009). p. 123.

²⁴ Lau Sue and Glover Derek, *Education Leadership and Learning (Practice, Policy and Research)*, (Buckingham-Philadelphia: Open University Press, 2000), p. 22.

oleh pendidikan dan pengalaman serta oleh pergaulan dengan lingkungan.

Menurut Wahyudi, Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan²⁵

Sementara itu, menurut Catwell dalam Manajemen Pendidikan bahwa definisi kepemimpinan sebagai perilaku individu yang menimbulkan struktur baru pada suatu interaksi dalam suatu sistem sosial dengan mengubah tujuan, konfigurasi, prosedur, input, proses dan out put sistem.²⁶

Jadi kepemimpinan adalah perilaku yang ada pada diri seseorang untuk berinteraksi dengan lingkungan dan berperan serta di dalamnya untuk mencapai tujuan hidupnya. Soetopo dan Soemanto, mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat mencapai suatu maksud atau tujuan tertentu.²⁷

Menurut Robert G. Owens kepemimpinan diartikan sebagai “*Leadership involves intentionally exercising influence*

²⁵ Wahyudui, *op. cit.*, p. 120.

²⁶ Atmodiwirio Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadizya, 2000), p. 146.

²⁷ Soetopo Hendiyat dan Soemanto Wasty, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1982), p. 1.

on the behavior of others people “. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Billick, B. dan Peterson, J.A. (dalam Wahyudi) yang mengartikan kepemimpinan sebagai *“Leadership can be defined as the ability to influence the behavior and actions of others to achieve an intended purpose* “²⁸

Kepemimpinan menurut Nawawi dan Martini adalah kemampuan/ kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.²⁹ Menurut Rivai kepemimpinan dapat dikatakan sebagai peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain.³⁰ Sedangkan menurut Freeman dan Taylor, kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok mencapai tujuan organisasi dengan efektivitas maksimum dan kerjasama dari tiap-tiap individu.³¹ Lebih lanjut Koontz dan Wehrich, mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan pengaruh, seni atau proses untuk mempengaruhi orang lain sehingga tujuan yang ditetapkan dapat dicapai dengan baik (*leadership as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly enthusiastically toward the achievement of group goals*).³²

²⁸ Wahyudi, *op.cit.*, p.120.

²⁹ Nawawi Hadari dan Martini M, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Jogyakarta: Gajah Mada University Press, 1995), pp. 9-10.

³⁰ Veithzal Rivai, *Kita Memimpin dalam Abad ke-21*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), p. 65.

³¹ G.L. Freeman and E.K.Taylor, *How to Pick Leaders, a scientific Approach to Exacutive Selection*, (New York: Funk and Wagnalls Company, 1950), p. 40.

³² Harold Koonz dan Heinz Wehrich, *Management*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1988), p. 437.

Berdasarkan pendapat tersebut maka kepemimpinan membutuhkan orang yang mempunyai kemampuan dalam melaksanakan roda organisasi dengan cara apapun untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kemampuan tersebut adalah mempengaruhi, mengajak, mendorong, menuntun dan memaksa.

Lebih lanjut Sigit mengemukakan, bahwa inti dari definisi kepemimpinan ialah mempengaruhi orang lain untuk melakukan perbuatan ke arah yang dikehendaki.³³ Dari definisi tersebut kepemimpinan merupakan perhubungan antara orang melalui proses komunikasi yang bertalian dengan tugas atasan dengan bawahan.

Uraian di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan melalui aktivitas mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja sama dan saling membantu dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Selanjutnya Soebagio Atmodiwirio mengemukakan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai ilmu atau kiat serta kemampuan seseorang mempengaruhi atau membimbing orang lain untuk mencapai tujuan dengan cara-cara tertentu pula.³⁴

³³ Soehardi Sigit, *Perilaku Organisasional*. (Jakarta: Pustaka Jaya, 2002), p.177.

³⁴ Subagio Atmowidirio, *Op.Cit.*, p.149.

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di dalam bukunya yang berjudul *Management of Organizational Behavior*, mengemukakan definisi kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (*Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objective*).³⁵

Kepemimpinan menurut Gibson, adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi guna mencapai tujuan tertentu.³⁶ Pendapat senada dikemukakan oleh Suwanto, di mana kepemimpinan yang kuat merupakan hal yang penting dalam mencapai tingkat keefektifan organisasional secara optimal.³⁷

B. Unsur-Unsur Kepemimpinan

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melibatkan unsur : penggunaan pengaruh dan semua hubungan merupakan upaya kepemimpinan; pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan tepatnya komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut; berfokus pada pencapaian tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Dalam organisasi sekolah Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi disekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, dalam pendidikan modern,

³⁵Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, (Hill Kogakusha ltd: by Mc. Graw, for manufacture and export, 1980), p. 633.

³⁶FX. Suwanto. *Perilaku Keorganisasian*. (Yogyakarta: Universitas Atmadjaya, 2003), p. 179.

³⁷*Ibid*, p. 180.

kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian secara serius.

Dari defenisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan aktivitas warga sekolah (guru, pegawai tata usaha, siswa dan lingkungan sekolah) untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Gaya kepemimpinan menurut Mulyasa adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.³⁸ Menurut Thoha, kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.³⁹ Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.⁴⁰

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu organisasi atau lembaga pendidikan pada dasarnya tergantung pada tingkat kematangan atau kedewasaan bawahan dan tujuan yang ingin dicapai. Bawahan sebagai unsur penting yang terlibat dalam pencapaian tujuan mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan,

³⁸ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), p. 108

³⁹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), p. 52.

⁴⁰ Mulyasa, *op.cit.*, p. 108

kebutuhan dan kepribadian, sehingga pendekatan yang dilakukan pemimpin disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.

Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan ” kematangan ” bawahan. Kematangan atau kedewasaan menurutnya bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggung jawab, dan mempunyai kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas⁴¹

C. Karakteristik Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Morgan James, dibagi atas gaya *authoritarian* dan *partisipative*.⁴² Selanjutnya Mc. Grogor dan M. Douglas mengatakan bahwa gaya *authoritarian* disebut sebagai teori X dan *partisipative* sebagai teori Y. Menurut Hendiyat Soetopo dan Westy Soemanto membagi gaya Kepemimpinan Kepala sekolah menjadi 4, yaitu: (1) gaya *authoritarian*, (2) gaya *laissez-faire*, (3) gaya demokratis, (4) gaya *pseudo demokratis*.⁴³

Dalam gaya kepemimpinan *authoritarian*, pemimpin lebih bersifat ingin berkuasa, suasana sekolah selalu tegang. Pemimpin sama sekali tidak memberi kebebasan kepada anggota kelompok untuk turut ambil bagian dalam memutuskan suatu persoalan. Di sini pemimpin dalam hal ini kepala sekolah mendikte kepada

⁴¹ Wahyudi, *op.cit.*, p. 123

⁴² Morgan E. James, *Administrative and Supervisory Management*, (Englewood N.J: Prentice-Hall, Inc., 1982), p. 126.

⁴³ Soetopo Hendiyat dan Soemanto Westy, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Aksara, 1988), p. 7.

guru yang ada di bawah kepemimpinannya tentang apa yang harus dikerjakan oleh mereka dan bagaimana harus mengerjakannya.

Inisiatif dan daya pikir anggota sangat dibatasi, sehingga tidak diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat mereka. Kepala sekolah bebas membuat suatu peraturan sendiri dan peraturan tersebut harus ditaati dan diikuti oleh guru, akhirnya tindakan yang beginilah yang tidak dapat menciptakan kegembiraan kerja dari suatu kelompok, sebab guru merasa dipermainkan dan tidak adanya harga diri.

Gaya authoritarian atau teori X seperti yang dikemukakan oleh Mc. Gregor dan M. Douglas, mempunyai asumsi bahwa (1) pada umumnya manusia tidak suka bekerja dan akan menghindarinya, (2) karena karakteristik manusia yang tidak suka bekerja, maka mereka perlu diawasi, dipimpin dan memberikan ancaman dengan hukuman agar mereka dapat memperoleh prestasi yang lebih baik, dan (3) pada umumnya manusia lebih suka dipimpin dan menghindari pertanggungjawaban, berambisi dan keinginan keamanan.⁴⁴

Sifat kepemimpinan pada gaya *Laizzes-faire* seolah-olah tidak tampak, sebab pada gaya ini seorang pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada para anggotanya dalam melaksanakan tugasnya atau secara tidak langsung segala peraturan, kebijaksanaan (*policy*) suatu institusi berada di tangan guru.

Guru bekerja menurut kehendaknya masing-masing tanpa adanya pedoman kerja yang baik. Di sini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan

⁴⁴ Gregor Mc dan Douglas M, *The Human Side of Enterprise in human Relation in Management*, I.L, Heckman, Jr, and S.G. Huneryager; (Cincinnati: South-Western, 1960), p. 145.

yang seluas-luasnya terhadap bawahan, maka semua usahanya akan cepat berhasil. Apabila hal ini kita jumpai di sekolah, maka dalam hal ini bila akan menyelenggarakan rapat guru dapat dilaksanakan tanpa kontak pimpinan (kepala sekolah), tetapi dapat dilaksanakan tanpa acara. Rapat dapat dilaksanakan selagi anggota/guru-guru dalam sekolah tersebut menghendaknya.

Dalam gaya demokratis, seorang pemimpin selalu mengikut sertakan seluruh bawahannya dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah yang bersifat demikian akan selalu menghargai pendapat atau kreasi guru yang ada di bawahnya dalam rangka membina kelasnya. Kepala sekolah memberikan sebagian kepemimpinannya kepada guru, sehingga para guru merasa turut bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Kepala sekolah dalam gaya demokratis, melaksanakan tugasnya atas dasar musyawarah, unsur-unsur demokrasi harus nampak dalam seluruh tata kehidupan di sekolah, misalnya

(1) kepala sekolah harus menghargai martabat setiap guru yang mempunyai perbedaan individu, (2) kepala sekolah harus menciptakan situasi belajar sedemikian rupa sehingga nampak dalam kelompok yang saling menghargai dan saling menghormati, (3) kepala sekolah hendaknya menghargai cara berpikir meskipun dasar pikiran itu bertentangan dengan pendapat sendiri, dan (4) kepala sekolah hendaknya menghargai kebebasan individu.

Menurut Gregor dan M. Douglas, pada gaya partisipatif yang lebih dikenal dengan teori Y, terdapat asumsi bahwa: (1) pemeriksaan badan usaha dan budaya usaha dalam pekerjaan adalah alami sebagai seni dalam pekerjaan, (2) pengawasan eksternal dan ancaman (hukuman) tidak selalu terhadap kekayaan

tetapi terhadap usaha seseorang yang berorientasi terhadap kepemimpinan dan pengawasan diri secara objektif, (3) komitmen terhadap objektivitas adalah fungsi hukuman, (4) pada umumnya manusia belajar, di bawah kondisi yang pantas, tidak selalu menerima tetapi mencari pertanggung jawaban, (5) kapasitas pertanyaan relatif sesuai dengan kualifikasi dan kepintaran dan kreatifitas terhadap solusi dalam memecahkan masalah pekerjaan, (6) kondisi pekerjaan yang baik, akan menumbuhkan potensi intelektual dan manusia akan selalu berpartisipasi di dalamnya.⁴⁵

Pada gaya yang efektif terdapat empat gaya antara lain: (1) eksekutif, gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja, (2) pencinta pengembangan (*developer*), gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan, (3) otokratis yang baik (*benevolent autocrat*) gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja, (4) birokrat, gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap baik tugas maupun hubungan kerja.⁴⁶

Selain itu terdapat empat gaya kepemimpinan yang tergolong tidak efektif, antara lain: (1) pencinta kompromi (*compomiser*). Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi, (2) *Missionari*, gaya ini memberikan penekanan

⁴⁵ Gregor *Op.Cit.* p. 145.

⁴⁶ Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001),

yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai, (3) *otokrat*, gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai, (4) lari dari tugas (*deserter*), gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang sangat mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya. Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya.

Banyak hasil-hasil studi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan produktivitas dan efektivitas organisasi. Sagie mengemukakan bahwa terdapat enam faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas, yaitu pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan, dan tingkat upah minimal.⁴⁷ Dari keenam faktor tersebut yang mendukung produktivitas tenaga kependidikan, secara

eksplisit dalam iklim kerja diuraikan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah.

Dalam konteks lingkungan sekolah, seorang kepala sekolah juga perlu memiliki kepemimpinan yang transformasional sebagai suatu proses di mana pimpinan dan pengikut dapat

⁴⁷ Sagie, *People and Produktivity*, (New York: McGraw Hill Book Company, 1985), p.12.

saling meningkatkan level-level moralitas dan motivasi masing-masing ke level yang lebih tinggi. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, dan hormat kepada pimpinannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Kepemimpinan transpormasional dapat ditunjukkan oleh siapapun dalam organisasi dan dalam setiap posisi. Pemimpin transpormasional memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) mengidentifikasi diri sebagai agen perubahan, (2) berani dan teguh, (3) percaya pada orang lain, (4) sebagai *value-driven*, (5) pembelajaran seumur hidup, (6) mempunyai kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, dan ketidakpastian, serta (7) visionarisasi.⁴⁸

Yukl menyimpulkan bahwa esensi dari kepemimpinan transpormasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, dan menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas.⁴⁹

Handoko dan Tjiptono, mengemukakan bahwa pemimpin transpormasional memotivasi para bawahannya untuk berkinerja di atas dan melebihi panggilan tugasnya. Esensi kepemimpinan transpormasional adalah *sharing of power* melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan.⁵⁰

⁴⁸ Yukl, G.A. *Leadership in Organization*, 3rd ed, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994). pp. 3-4

⁴⁹ *Ibid*, p. 5.

⁵⁰ Hani Handoko dan Fandy Tjiptono. *Kepemimpinan Transpormasional dan Pemberdayaan*. (Jebi. Vol 11, 1996). pp. 23-33.

Berdasarkan hasil pengamatan Podsakoff, ada enam dimensi perilaku kepemimpinan transpormasional, yaitu:

(1) pengartikulasian suatu visi masa depan organisasi, (2) penyediaan suatu mode yang tepat, (3) memelihara penerimaan tujuan kelompok, (4) harapan terhadap kinerja yang tinggi, (5) pemberian dukungan individual, dan (6) stimulasi intelektual. Keenam dimensi tersebut dengan *Transpormasional Leadership Behavior Inventory*. Hasil riset Podsakoff menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan transpormasional terkait secara positif dengan kepuasan kerja.⁵¹

Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di sekolah untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan, dan mewujudkan visi menjadi aksi. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, perlu dipahami bahwa setiap kepala sekolah bertanggung

jawab mengarahkan apa yang baik bagi tenaga kependidikan, dan dia sendiri harus berbuat baik.

Mulyasa mengemukakan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting, serta menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan kegiatan-kegiatan sekolah. Tipe kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah, baik otoriter, demokratis, pseudo demokratis, maupun *laissez-faire*, akan mewarnai kehidupan sekolah.⁵²

⁵¹ Podsakoff, P.M. Mackenzie, S.B. & Bommer, W.H. *Transpormational leader behaviours andsubtitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, trust, and organizational eitizenship behaviour*” Journal of Management. 2002, pp. 259-298.

⁵² Mulyasa, *Op. Cit.*, p. 289.

Kepala sekolah yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Oleh karena itu, dalam sekolah ia menentukan berbagai kegiatan secara otoriter, dan sangat dominan dalam memutuskan apa yang akan dilakukan oleh sekolah.

Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga kependidikan. Kepala sekolah hanya memberikan instruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan dirinya sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga kependidikan.

Kepala sekolah yang memiliki sifat pseudo demokratis sebenarnya bersifat otoriter, hanya pandai memberikan kesan seolah-olah demokratis. Dalam sekolah, ia berbuat seakan-akan semua rencana, program, dan kebijakan merupakan keputusan kelompok, padahal atas kehendaknya sendiri. Kepala sekolah yang demikian, senantiasa menarik perhatian untuk disukai oleh tenaga kependidikan, sikapnya dibuat ramah, sopan, serta senang sekali membicarakan masalah demokrasi dan keadilan.

4

TANTANGAN MOTIVASI BERPRESTASI

A. Pengertian Motivasi

Secara umum motivasi diartikan sebagai alat dan cara untuk membangkitkan minat atau keinginan untuk berbuat sesuatu yang dianggap memberikan manfaat bagi seseorang maupun orang lain.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu.⁵³ Tingkah laku atau tindakan seseorang akan muncul dan bereaksi bilamana ada sesuatu yang akan merangsang seseorang untuk berbuat dan bertingkah laku.

⁵³ Clifford T. Morgan, *Introduction of Organization Behavior*, (New Jersey: Englewood-Cliffs Prentice, 1986), p. 182.

Jadi motivasi dapat disimpulkan sebagai observasi tingkah laku. Apabila seseorang mempunyai motivasi positif maka ia akan (1) memperlihatkan minat, mempunyai perhatian dan ingin berpartisipasi, (2) bekerja, serta memberikan waktu yang banyak kepada usaha tersebut, dan (3) berusaha terus bekerja sampai tugas terselesaikan.

Berdasarkan sumbernya motivasi dapat dibagi atas dua jenis, yaitu: (1) motivasi *instrinsik*, yaitu jenis motivasi yang sumbernya datang dari dalam diri orang yang bersangkutan, dan (2) motivasi *ekstrinsik* ialah jenis motivasi yang apabila sumbernya datang dari lingkungan di luar diri orang yang bersangkutan. Apabila ditinjau dalam praktek pelaksanaan proses belajar mengajar, motivasi *instrinsik* lebih berdampak positif karena biasanya hasilnya lebih maksimal dan dapat bertahan lama dari pada motivasi *ekstrinsik*. Namun motivasi ekstrinsik dapat saja diberikan oleh pihak guru dengan mengatur situasi dan kondisi belajar sehingga menjadi lebih kondusif. Dengan jalan memberikan penguatan-penguatan maka motivasi yang mula-mula bersifat *ekstrinsik* lambat laun akan berubah menjadi motivasi *ekstrinsik*.

The Liang Gie berpendapat bahwa *motive* atau dorongan bathin adalah suatu dorongan yang menjadi pangkal seseorang melakukan sesuatu atau bekerja.⁵⁴

Motive manusia didasarkan atas kebutuhan, apakah disadari atau tidak disadari. Sebagian dari kebutuhan itu adalah primer, seperti kebutuhan fisiologis akan air, udara, makanan, seks, tidur dan tempat tinggal. Kebutuhan-kebutuhan lain dapat dipandang sebagai kebutuhan sekunder, seperti kebutuhan akan harga diri,

⁵⁴ K. Davies, *Pengelolaan Belajar* (Jakarta: CV Rajawali, 1991), p. 213.

status, afiliasi dengan orang lain, kasih sayang, prestasi, dan penonjolan diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berbeda dalam intensitas dan dari waktu ke waktu bagi masing-masing orang.

Menurut Koontz, motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁵⁵ Sedang Duncan, memberikan rumusan sebagai berikut; motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi. (*from a managerial perspective, motivation refers to any conscious attempt to influence behaviour toward the accomplishment of organizational goals*).⁵⁶

Menurut Nuttin, motivasi didefinisikan sebagai “*suatu potensi untuk mengarahkan tingkah laku yang dibangun atas system yang mengontrol emosi* “ dan *potensi ini mungkin diwujudkan dalam bentuk kognisi, emosi. Dan atau tingkah laku*”⁵⁷ Demikian pula halnya yang dikemukakan oleh Murphy dan Alexander, dalam penelitian modern tentang motivasi, yaitu asumsinya adalah dorongan individu, kebutuhan seseorang, dan tujuan-tujuannya adalah pengetahuan eksplisit yang dapat dicerminkan dan dikomunikasikan kepada orang lain⁵⁸. Namun pandangan terkini menekankan kepada pentingnya ketidaksadaran dalam fikiran manusia. Motivasi seperti otak kita, hanya sebageian saja yang dapat akses ke dalam intropeksi.

⁵⁵ Koontz O, Donnel, Harold, et, al., *Management* (Kogakusha: Mc. Graw Hill, ltd, for manufacture and export, 1980), p. 632.

⁵⁶ Duncan W., Jack, *Organizational Behavior* (Boston: Houghton Mifflin Coy, 1991), p. 138.

⁵⁷ Hannula, M.S, *Regulating motivation in mathematics*. A paper Presented at the Topic Study Group 24 of ICME-10 Conference. 2004.

⁵⁸ Murphy, P.K. & Alexander, P.A, *A Motivated exploration of motivation terminology*, Contemporary Eduvational Psychology, 2000, p. 38

Jadi, motivasi merupakan daya dorong sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, bawahan/seseorang dengan lingkungan. Arti dari pemahaman tersebut, dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut:

1. Sesuatu yang menimbulkan dorongan kepada seseorang, sesuatu itu dapat diumpamakan, misalnya, “keinginan belajar ke luar negeri”. Dalam diagram tersebut disebut “rangangan”. Rangsangan ini berupa suatu faktor yang ada di luar individu.
2. Individu yang mempunyai keinginan untuk dapat belajar ke luar negeri, atau seseorang yang dirangsang oleh “keinginan belajar ke luar negeri”. Jadi, individu yang di dalam dirinya ada dorongan akibat adanya rangsangan yang datang dari dalam. Di dalam diagram tersebut digambarkan rangsangan terhadap individu yang menimbulkan dorongan yang mewujudkan perilaku bertindak sebagai respon.
3. Individu yang mempunyai keinginan untuk dapat belajar ke luar negeri, atas seseorang yang dirangsang oleh orang lain atau mendapatkan bantuan dana belajar. Jadi individu yang di dalam dirinya ada dorongan akibat adanya rangsangan yang datang dari luar. Di dalam diagram tersebut digambarkan rangsangan terhadap individu yang menimbulkan dorongan yang mewujudkan perilaku bertindak sebagai respon
4. Keinginan belajar ke luar negeri tersebut dipengaruhi oleh berbagai motif intrinsik, atau motif yang muncul dalam diri seseorang itu sendiri, seperti:
 - a. Sifat-sifat pribadi dan karakter pribadi/watak/tabiabak
 - b. Sistem nilai yang dianut (dasar pandangan)
 - c. Kedudukan atau jabatan serta latar belakang pendidikan
 - d. Pengalaman

- e. Cita-cita masa depan yang diinginkan
 - f. Dan mungkin masih banyak butir-butir yang lain dalam diagram disebut faktor *instrinsik*
5. Motivasi di luar diri yang berpengaruh. Misalnya; gaya kepemimpinan atasan, kompetisi antar sesama teman, tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, dorongan atau bimbingan atasan dan sebagainya. Dalam diagram tersebut disebut faktor *ekstrinsik*.
 6. Adanya dua motif yang berpengaruh menimbulkan berbagai alternatif respon yang harus dipilih. Misalnya;
 - a. Program belajar ke luar negeri itu dapat belajar ke USA, Inggris, Korea Selatan, Australia, Kanada, Rusia, dan Irak
 - b. Bidang studi yang relevan dengan tugas pokok atau yang diinginkan, ada beberapa alternatif. Misalnya *Educational Planning* atau *Management* dalam gambar dilukiskan “alternatif perilaku”
 7. Sesuai dengan tingkat kematangan dan disesuaikan pula dengan kondisi objektif kebutuhan organisasi, tingkat pendidikan yang dimiliki, diambilah satu pilihan yang cocok. Misalnya ke Korea Selatan. Dalam diagram disebut penentuan perilaku

Setelah ditentukan pilihan yang pasti atas berbagai alternatif, sampailah pada tahap perilaku yang harus ditampilkan, sebagai hasil pengambilan keputusan. Dalam diagram disebut perilaku/ respon.

Selanjutnya Soekamto, menyebutkan teori-teori motivasi sebagai berikut; (1) teori dorongan (*drive theories*), (2) teori insentif, (3) teori motivasi berprestasi, (4) teori motivasi kompetensi, dan

(5) teori motivasi kebutuhan Maslow.⁵⁹ Pada teori dorongan, tingkah laku seseorang didorong ke arah suatu tujuan tertentu karena adanya suatu kebutuhan. Kebutuhan ini menyebabkan adanya dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang menuju ke arah tercapainya suatu tujuan. Tercapainya tujuan tersebut selanjutnya akan menyebabkan menurunnya intensitas dorongan.

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Sedangkan motif yang bersifat potensial dan aktualisasi/realisasinya dinamakan motivasi. Pada umumnya diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata. Motivasi dapat mempengaruhi prestasi seseorang dalam melakukan suatu kegiatan tertentu. Apabila para guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku di sekolah sehingga diperoleh hasil kerja yang maksimal.

Lebih lanjut Zainun mengatakan bahwa salah satu bentuk proses motivasi adalah berasal dari teori keadilan. Teori ini mendasarkan diri kepada satu anggapan bahwa kebanyakan manusia amat terpengaruh dengan situasi seperti penghasilan yang berimbang dibanding dengan penghasilan kelompok lain yang sederajat, sehingga seseorang dapat membatasi produk kerjanya setelah melihat bagaimana teman sebelahnya menghasilkan produk itu. Menurut teori ini yang paling menentukan kinerja

⁵⁹ Toeti Sukamto, Wardani, I.G.A.K., Winataputra Udin Saripudin, *Prinsip Belajar dan Pembelajaran*, (Jakarta: Dirjen, Dikti, 1992), pp. 42-45.

seseorang adalah rasa adil atau tidaknya keadaan di lingkungan kerja.⁶⁰

B. Pendekatan Motivasi Berdasarkan Proses

Selain itu pendekatan motivasi berdasarkan proses dikenal dengan teori pengharapan. Teori pengharapan mengandung dua anggapan penting yaitu; (1) manusia senantiasa berusaha ke arah tercapainya apa yang diinginkan atau yang menjadi tujuannya, karena itu apakah itu akan bertindak atau tidak tergantung kepada keyakinannya, apakah dengan tindakan itu mereka akan berhasil atau tidak mencapai tujuan itu, (2) dalam proses memilih tindakan apa yang akan diambil dalam mencapai tujuan itu, manusia memang mempunyai kesukaan tindakan mana yang paling baik baginya berdasar perkiraan-perkiraan hasil yang mungkin diperoleh dari tindakan yang diambilnya.⁶¹

Berbeda dengan Maslow, McClelland tidak mengklasifikasikan motivasi di dalam hirarkhi, tetapi sebagai keragaman di antara orang dan kedudukan. Ia menandai sifat-sifat dasar orang awam berikut dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi, yaitu (1) selera akan keadaan yang menyebabkan seseorang dapat bertanggung jawab secara pribadi, (2) kecenderungan menentukan sasaran-sasaran yang pantas (sedang) dan memperhitungkan resikonya, dan (3) keinginan untuk mendapatkan umpan balik yang jelas atas kinerjanya.⁶²

⁶⁰ Buchari Zainun, *Manajemen dan Motivasi* (Jakarta: Balai Aksara, 1994), p. 53.

⁶¹ Buchari Zainun, *Ibid*, p. 53.

⁶² Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi & Pengukurannya, Analisis di bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), p. 47.

Konsep diatas bila dibawa ke manajemen dan pengembangan para manajer, pengaruhnya adalah motivasi berprestasi dapat dikembangkan. Orang-orang belajar cepat dan lebih baik apabila mereka sangat termotivasi untuk mencapai sasaran mereka. Dan karena sangat termotivasi untuk mencapai keinginannya, maka mereka akan selalu mau menerima nasihat ataupun saran tentang bagaimana cara meningkatkan prestasi kerjanya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diasumsikan bahwa tingkat motivasi seseorang sangat ditentukan oleh fungsi pengharapan yang digantungkannya kepada perilaku tertentu yang ditampilkannya dan nilai subjektif yang diberikan kepada hasil tindakannya.

Model pengharapan dari proses motivasi ini dapat diutarakan dalam bentuk rumus, yaitu:

$$M = f(Ia + Ib + E_1 E_2 Y)$$

Dalam arti;

- M : Motivasi
- f : fungsi pengharapan
- Ia : Nilai dan kepuasan instrinsik seseorang yang diperolehnya dengan menyelesaikan pekerjaan
- Ib : Nilai dan kepuasan ekstrinsik seseorang yang diperolehnya segera setelah dia berhasil mencapai tujuan
- E₁ : Tingkat pengharapan pegawai yang mengharapkan usahanya ke arah pelaksanaan tugas
- E₂ : Tingkat pengharapan pegawai yang mengharapkan usahanya ke arah tercapainya suatu pengharapan
- V : Nilai dari penghargaan itu

Berubahnya salah satu faktor yang terkandung dalam rumusan di atas akan mengubah pula motivasi seseorang, misalnya motivasi berubah naik kalau sistem penghargaan terkait erat dengan pelaksanaan tugas yang berhasil seperti pada sistem prestasi kerja. Suatu penghargaan yang dipandang bernilai tinggi oleh seseorang tentu akan meningkatkan motivasinya.

Singkatnya, motivasi pada hakikatnya merupakan terminologi umum yang memberikan makna, daya dorong, keinginan, kebutuhan, dan kemauan. Sesungguhnya, bahwa motif-motif atau kebutuhan tersebut, merupakan penyebab yang mendasari perilaku seseorang. Bahkan hubungan antara kebutuhan, keinginan dan kepuasan digambarkan sebagai suatu mata rantai yang disebut *Need Want Satisfaction Chain* (Rantai Pemuasan Kebutuhan yang diinginkan).

Adapun kebutuhan untuk berprestasi ini lebih bersifat intrinsik. Seringkali motivasi berprestasi ini dinyatakan sebagai *n-ach*. Orang mempunyai *n-ach* tinggi selalu ingin menyelesaikan tugas dan meningkatkan penampilan. Dengan kata lain mereka ini selalu berorientasi kepada tugas dan masalah-masalah yang memberikan tantangan, di mana penampilan mereka dapat dinilai dan dibandingkan dengan satu patokan atau dengan penampilan orang lain. Orang-orang yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi selalu menginginkan adanya umpan balik mengenai sisi penampilannya.

Kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori yakni (1) fisiologis (2) sosial, dan (3) egoistik.⁶³

⁶³ Flippo, Edwin B, *Manajemen Personalia*, Terjemahan Moh. Masud (Jakarta: Erlangga, 1997), pp. 95-97.

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang timbul sebagai upaya manusia untuk mempertahankan hidup, sehingga kebutuhan ini sering disebut sebagai kebutuhan primer. Yang termasuk kelompok kebutuhan ini, antara lain kebutuhan akan makanan, air, istirahat dan tempat berteduh. Sedangkan kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik merupakan kebutuhan sekunder yang intensitasnya berbeda untuk setiap orang. Kebutuhan sosial meliputi: (1) hubungan fisik dan pergaulan, (2) cinta dan kasih dan (3) rasa diterima, sedangkan kebutuhan egoistik antara lain adalah (1) penghargaan, (2) kekuasaan, (3) kebebasan dan (4) prestasi.⁶⁴

Berbeda dengan pendapat di atas, kebutuhan menurut A.H. Maslow sebagaimana dikutip oleh Soekamto, Wardani, dan Winataputera, adalah sebagai berikut: (1) kebutuhan badaniah-*Physiological Needs*, meliputi sandang, pangan dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis, (2) kebutuhan akan keamanan-*Safety Needs*, meliputi baik kebutuhan akan keamanan jiwa di mana manusia berada maupun kebutuhan akan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun, dan jaminan hari tua (3) kebutuhan sosial-*Social needs* kebutuhan sosial, meliputi akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju atau berprestasi dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sence of participation*), (4) kebutuhan akan penghargaan-*Esteem Needs* berupa kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita, (5) kebutuhan akan kepuasan diri-*Self Actualization Needs* yaitu

⁶⁴ Flippo, Edwin B *Op.Cit.*, pp. 95-97.

kebutuhan untuk mewujudkan diri, yaitu kebutuhan mengenai nilai dan kepuasan yang di dapat dari pekerjaan, keinginan mengembangkan kapasitas kerja melalui *on the job training*, *of the job training*, seminar, konferensi, pendidikan akademis, dan lain-lain.⁶⁵

Hirarki kebutuhan Maslow tidak dimaksud sebagai suatu kerangka yang dapat dipakai setiap saat, tetapi lebih merupakan suatu kerangka yang mungkin berguna mengoptimalkan tingkah laku berdasarkan kemungkinan yang tinggi atau rendah. Apabila dikatakan bahwa timbulnya perilaku seseorang pada saat tertentu ditentukan oleh kebutuhan yang memiliki kekuatan tinggi, maka penting bagi setiap unsur pemimpin untuk memiliki pengertian tentang kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan penting bagi bawahan.

Menurut teori Herzberg, bahwa situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya terdiri atas dua kelompok, yaitu kelompok *satisfiers* atau *hygiene factors*. *Satisfiers* (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang terbukti sebagai sumber motivasi terdiri dari pengakuan, kemandirian, pertanggung jawaban, kematangan.

Dissatisfiers atau *hygiene factors* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber motivasi terdiri dari kebijakan perusahaan, teknik supervisi, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, kemauan kerja, status. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan motivasi, tetapi tidak

⁶⁵ Toeti Soekamto, G.A.K. Wardani, Udin Saripudin Winataputra, (Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud, 1992), pp. 47-48.

akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber motivasi berprestasi.⁶⁶

C. Motivasi Berprestasi

Orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi selamanya berusaha memilih bekerja untuk tugas-tugas yang mempunyai derajat tantangan yang sedang-sedang karena mereka menginginkan adanya

keberhasilan. Dalam pengertian mereka tidak menyenangi tugas yang mudah dan tidak memberi tantangan atau mereka yang memiliki tipe-tipe motivasi berprestasi ini dalam melaksanakan tugas tidak memiliki prinsip dalam pelaksanaan tugas asal jadi saja, sebaliknya untuk melakukan tugas-tugas yang sangat sulit sekalipun mereka secara sportif tidak mau bilamana mereka meyakini bahwa tugas tersebut sulit untuk dilaksanakan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa di dalam bekerja melaksanakan tugas mereka tidak berspekulasi dan tidak bersifat untung-untungan, oleh karena semua tujuan mereka bersifat realitas apabila berhasil maka mereka akan cenderung untuk meningkatkan aspirasinya sehingga dapat meningkat ke arah tugas-tugas yang lebih sulit.

Sebaliknya ada orang yang memiliki motivasi berprestasi di bawah, mereka memilih tugas-tugas yang sangat mudah atau tidak sulit. Bilamana tugas sangat mudah dengan sendirinya mereka akan dapat melakukannya dengan baik, sebaliknya kegagalan mereka dalam melaksanakan tugas yang sangat sulitpun tidak

⁶⁶ Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, (New jersey: Prentice Hall, 1988), pp. 32-35.

mempunyai arti apa-apa bagi mereka karena sejak semula mereka telah mengetahui bahwa akan gagal. Dengan demikian nampak bahwa dalam menemukan tujuan ini tidak realistic karena hanya bersifat spekulatif.

Masih dalam kaitanya dengan teori motivasi berprestasi, dalam teori harapan Vroom mengembangkan sebuah teori yang didasarkan pada apa yang digambarkan sebagai kemampuan bersenyawa (valence), alat perantara (instrumentality). Dan harapan (expectancy)⁶⁷. Kemampuan bersenyawa adalah pilihan lebih baik seseorang akan tercapainya hasil tertentu. Hasil tersebut misalnya, produktivitas tinggi. Namun itu pun hanya dinilai pada suatu batas yang dapat membantu orang tersebut mencapai hasil-hasil lain, seperti kenaikan gaji atau kenaikan pangkat. Sejauhmana hasil kedua dapat dicapai, dirumuskan sebagai alat perantara. Terakhir, harapan berhubungan dengan kekuatan kepercayaan orang itu bahwa kegiatan-kegiatan tertentu membawa hasil tertentu.

Hal tersebut diimplementasikan dalam sikap dan perilaku guru dalam pelaksanaan tugas profesionalnya di mana apabila guru yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi dapat meningkatkan karir dan kinerjanya, maka dengan sendirinya seorang guru akan dapat meningkatkan semangat pengabdian dan pengorbanan terhadap tugas yang diembannya, dan sebagai seorang supervisor maka kepala sekolah dan pengawas dituntut untuk perlu mengetahui sejauh mana kebutuhan guru-guru untuk berprestasi.

⁶⁷ Hamzah Uno, *Op.Cit.*, p. 48.

Adapun yang dimaksud dengan motivasi berprestasi guru dalam penelitian ini adalah dorongan dari dalam diri guru untuk berbuat lebih baik dari apa yang pernah dibuat (diraih) sebelumnya, dengan indikator: kemauan untuk maju, bertugas dengan baik, menerima tantangan, menerima tanggung jawab pribadi, dan sukses.

5

DISIPLIN KERJA DALAM PENDIDIKAN

A. Konsep Disiplin Kerja

Dipandang dari segi etimologi disiplin berasal dari bahasa latin “*disipel*” yang berarti pengikut. Seiring dengan berkembangnya zaman, kata tersebut mengalami perubahan menjadi “*disipline*” yang artinya kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib. Selama ini kata disiplin telah berkembang mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan, sehingga banyak pengertian disiplin yang berbeda antara ahli yang satu dengan yang lainnya. Disiplin kerja adalah suatu sikap ketaatan karyawan terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam suatu perusahaan atau organisasi atas dasar adanya kesadaran dan keinsafan bukan paksaan.

Menurut Soegeng Prijodarminto (dalam Akhmad Sudarajat) bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk

melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, ketenteraman, keteraturan, dan ketertiban⁶⁸

Dalam kaitannya dengan disiplin kerja, Siswanto (dalam Akhmad Sudrajat) mengemukakan disiplin kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sementara itu, Jerry Wyckoff dan Barbara C. Unel, mendefinisikan disiplin sebagai suatu proses bekerja yang mengarah kepada ketertiban dan pengendalian diri.⁶⁹

Dari beberapa pengertian yang diungkapkan di atas tampak bahwa disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang di dalamnya mencakup: (1) adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan; (2) adanya kepatuhan para pengikut; dan (3) adanya sanksi bagi pelanggar

Pada bagian lain, Jerry Wyckoff dan Barbara C. Unel, menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran, kemauan dan kesediaan kerja orang lain agar dapat taat dan tunduk terhadap semua peraturan dan norma yang berlaku, kesadaran kerja adalah sikap sukarela dan merupakan panggilan akan tugas dan tanggung jawab bagi seorang karyawan.⁷⁰ Karyawan akan mematuhi atau

⁶⁸ <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/05/11/kumpulan-makalah-artikel-manajemen-pendidikan/> (diakses 17 maret 2012)

⁶⁹ <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/> Ibid.

⁷⁰ <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/> Ibid.

mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan bukan mematuhi tugasnya itu dengan paksaan. Kesiapan kerja adalah suatu sikap perilaku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan tugas pokok sebagai seorang karyawan. Karyawan harus memiliki prinsip dan memaksimalkan potensi kerja, agar karyawan lain mengikutinya sehingga dapat menanamkan jiwa disiplin dalam bekerja.

Jackclass membedakan disiplin dalam dua kategori, yaitu *self discipline* dan *social discipline*. *Self discipline* merupakan disiplin pribadi karyawan yang tercermin dari pribadinya dalam melakukan tugas kerja rutin yang harus dilaksanakan, sedangkan *social discipline* adalah pelaksanaan disiplin dalam organisasi secara keseluruhan⁷¹

Terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu (1) disiplin preventif dan (2) disiplin korektif. Disiplin preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi, untuk mencegah jangan sampai para karyawan berperilaku negatif. Keberhasilan penerapan pendisiplinan karyawan (disiplin preventif) terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Dalam hal ini terdapat tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen di dalam penerapan disiplin pribadi, yaitu :

1. Para anggota organisasi perlu didorong, agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya.

⁷¹ <http://akhmadsudrajat.com>. *Ibid.*

2. Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksudkan seyogyanya disertai oleh informasi yang lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif.
3. Para karyawan didorong, menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam rangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Tujuan pokok dari pendisiplinan preventif adalah untuk mendorong karyawan agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan, yang dapat mematikan prakarsa, kreativitas serta partisipasi sumber daya manusia.

Disiplin korektif adalah upaya penerapan disiplin kepada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan dan kepadanya dikenakan sanksi secara bertahap.

Penerapan sanksi korektif seyogyanya dilakukan mulai dari yang paling ringan hingga yang paling berat. Sayles dan Strauss (dalam Akhmad Sudrajat) menyebutkan empat tahap pemberian sanksi korektif, yaitu (1) peringatan lisan (*oral warning*), (2) peringatan tulisan (*written warning*), (3) disiplin pemberhentian sementara (*discipline layoff*), dan (4) pemecatan (*discharge*).

Di samping itu, dalam pemberian sanksi korektif seyogyanya memperhatikan tiga hal berikut: (1) karyawan yang diberikan sanksi harus diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya; (2) kepada yang bersangkutan diberi kesempatan

membela diri dan (3) dalam hal pengenaan sanksi terberat, yaitu pemberhentian, perlu dilakukan “wawancara keluar” (*exit interview*) pada waktu mana dijelaskan antara lain, mengapa manajemen terpaksa mengambil tindakan sekeras itu.

Untuk itu, dalam penerapan sanksi korektif hendaknya hati-hati jangan sampai merusak seseorang maupun suasana organisasi secara keseluruhan. Dalam pemberian sanksi korektif harus mengikuti prosedur yang benar sehingga tidak berdampak negatif terhadap moral kerja anggota kelompok. Ada beberapa pengaruh negatif bilamana tindakan sanksi korektif dilakukan secara tidak benar, yaitu (1) disiplin manajerial, (2) disiplin tim, (3) disiplin diri.

Nitisemito mengemukakan bahwa, “Kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak”.⁷²

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Kedisiplinan adalah kesetiaan seseorang atau sekelompok orang pada aturan, norma–norma, intruksi–intruksi yang dinyatakan berlaku untuk orang atau sekelompok tertentu, Kedisiplinan ini pada prinsipnya sebagai suatu ajakan kepada seluruh masyarakat baik secara perorangan maupun kelompok hidup aman, tertib dan damai. Karena bila disiplin ini telah menjadi bagian budaya hidup masyarakat maka tidak akan muncul berbagai upaya untuk melakukan hal-hal yang merugikan masyarakat, bangsa dan negara.

⁷² Niti, Alex Semito, *Manajemen Personalialia* (Jakarta: Ghalia, 1982) p.19.

B. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Helmi indikator disiplin kerja sebagai berikut, (1) patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja, (2) mentaati jam kerja bukan karena takut atau terpaksa, dan (3) komitmen dan loyal terhadap organisasi.⁷³

Disiplin merupakan sikap dan perilaku yang menunjukkan sifat seseorang dalam bertindak. Disiplin biasanya sering dikaitkan dengan kegiatan dalam bekerja yang menghasilkan sesuatu baik berupa hasil fisik maupun bentuk Jasa

Selanjutnya, Disiplin kerja selalu dipandang dari sudut manajemen, hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Wayne F Cascio, “ *Employee discipline is the final area of contract administration that we shall consider* “. ⁷⁴ Pekerja harus mentaati peraturan yang dimuat dalam management Rights sebagai pedoman dan alat pembenar ketika diperlukan untuk mengevaluasi pekerja. Pekerja harus bersedia mentaati peraturan sebagai bagian dari disiplin kerja.

Torington dan Hall mengidentifikasi adanya tiga element yang mempengaruhi disiplin kerja, yaitu: elemen manajerial yang mengandalkan segalanya tergantung kepada satu pemimpin, elemen tim yang memiliki ketergantungan kepada kelompok secara bersama, dan elemen diri sendiri (self) yang mengandalkan kepada kinerja pribadi dengan pengalaman dan control pribadi. Untuk itu dikatakannya : “*Three elements of discipline: Managerial, where everything depends on one leader; team involving mutual*

⁷³ Avin, Fadila Helmi., Buletin Psikologi, Tahun IV, Nomor 2 Desember 1996, p. 34.

⁷⁴ Wayne F. Cascio, *Management Human Resources*, (USA: MCGraww-Hill, 1995), p. 505.

*dependency; and self, with solo performance depending on expertise an self-control”*⁷⁵

Wayne Mondy menjelaskan bahwa disiplin adalah pengawasan pegawai yang dilakukan oleh dirinya masing-masing yang merupakan sikap prilaku sebuah organisasi. Sikap perilaku dalam organisasi yang ideal adalah apabila para pegawai melakukan self discipline atau disiplin pribadi, mereka tahu apa yang harus dikerjakan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Untuk ini dikatakan Mondy sebagai berikut : *“Discipline is the state of employee self control and orderly conduct present in an organization”*.⁷⁶

Disiplin merupakan kesadaran pribadi untuk melakukan pengawasan terhadap dirinya sendiri dan segera memperbaiki apabila terjadi penyimpangan terhadap aturan kerja dan prosedure kerja. Disiplin merupakan prilaku pegawai yang sesuai dengan aturan kerja dan prosedur kerja organisasi.

⁷⁵ Derek Torington and Laura Hall. *Personel Management*, (London: Prentice Hall, 1991), p. 563.

⁷⁶ R. Wayne Mondy, *Management : Concept, practices, and skills*, (USA: MCGraww-Hill, 2005), p. 502.

6

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA MUTU GURU

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Budaya mutu adalah sebagai bentuk nyata dari upaya – upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas pendidikan yang sekarang ini menjadi salah satu polemik dalam pembangunan di bidang pendidikan di Indonesia.

Cortada, mengemukakan bahwa Budaya mutu dapat didefinisikan sebagai seperangkat norma yang dilandasi nilai-nilai dan keyakinan kemudian termanifestasi dalam perilaku-perilaku, aktivitas–aktivitas, dan simbol-simbol di sekolah untuk mencapai tingkat keunggulan yang diharapkan dan diinginkan serta bagaimana mencapainya agar tercipta akuntabilitas sekolah.

Untuk mewujudkan budaya mutu guru, maka kehadiran kepala sekolah sangat memegang peranan penting. Untuk mewujudkan hal ini seorang kepala sekolah dituntut memiliki talenta maupun keahlian dalam hal kepemimpinan. Seorang kepala sekolah hendaknya adalah orang yang benar-benar menguasai manajemen kepemimpinan.

Dalam manajemen kepemimpinan dikenal berbagai gaya kepemimpinan, dan untuk menjadi seorang kepala sekolah harus memiliki dan menguasai berbagai gaya kepemimpinan di maksud. Hal ini di persyaratkan karena suatu lembaga pendidikan adalah dihuni oleh manusia maupun orang-orang yang memiliki potensi dan pribadi yang berbeda termasuk guru, sehingga tidak dapat dipimpin oleh seorang pemimpin yang tidak pernah mengenal berbagai gaya kepemimpinan.

Dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki diharapkan kepala sekolah dapat melakukan upaya perbaikan mutu pelayanan bahkan menciptakan budaya mutu guru di lingkungan pendidikan yang dipimpinnya. Bila budaya mutu guru sudah dimiliki oleh lembaga pendidikan dalam hal ini sekolah maka sudah dipastikan upaya untuk meningkatkan prestasi dan mencapai tujuan yang diharapkan akan mudah.

Dalam upaya mewujudkan budaya mutu guru, Sekolah hendaknya memiliki pemimpin yang sanggup meningkatkan efisiensi dan efektivitas program sekolah secara keseluruhan serta memperkaya lingkungan semua guru, mengadakan kesempatan-kesempatan di mana para guru dapat bekerja sama dalam mengidentifikasi dan memecahkan kesulitan-kesulitan yang mereka hadapi, menyertakan guru-guru dalam merumuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan segala usaha penyesuaian

pengajaran dengan kebutuhan dan tuntutan baru. Singkatnya, seorang pemimpin yang baik adalah yang memusatkan perhatian kepada peningkatan efektivitas para guru dan menjadikan budaya mutu guru sebagai tujuan dari aktivitas semua lembaga.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diduga terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya mutu guru. Dengan perkataan lain makin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka makin baik budaya mutu guru.

B. Motivasi Berprestasi dan Budaya Mutu Guru

Mutu adalah merupakan ukuran dari hasil kerja yang dilakukan dengan menggunakan kriteria yang disetujui bersama. Peningkatan mutu merupakan wujud kemampuan dan kesanggupan suatu lembaga pendidikan dalam melaksanakan programnya khususnya proses pembelajaran di kelas. Proses belajar mengajar akan berlangsung dengan baik apabila guru tersebut mempunyai keterampilan yang baik. Maksudnya bahwa seorang guru yang baik akan berusaha meningkatkan proses belajar mengajar untuk memperbaiki kinerjanya.

Pekerjaan yang dilakukan oleh guru merupakan inspirasi, semangat dan dorongan yang berasal dari dalam dirinya. Dorongan dari dalam diri ini bertujuan untuk menggiatkan dirinya agar bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki orang-orang darinya. Dalam manajemen, guru mendapat dorongan dari orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Guru yang terdorong atau termotivasi dalam bekerja akan mampu meningkatkan kinerjanya dengan baik. Dengan demikian bahwa semakin tinggi motivasi

berprestasi guru maka akan semakin baik mutu pendidikan yang dihasilkan.

Demikian pula dalam upaya menerapkan dan meningkatkan budaya mutu dikalangan guru, maka diperlukan motivasi yang cukup besar dari semua pihak terutama dari guru itu sendiri. Bila dalam diri seorang guru telah tumbuh motivasi yang besar dan kuat maka dengan sendirinya ia akan menjadikan mutu sebagai bagian yang tak terpisahkan dari aktivitasnya, dan bila hal ini sudah terjadi maka inilah yang dikatakan sebagai budaya yang berorientasi kepada mutu yang diidentifikasi sebagai budaya mutu guru.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diduga terdapat pengaruh langsung positif antara motivasi berprestasi guru terhadap budaya mutu guru.

C. Disiplin Kerja dan Budaya Mutu guru

Disiplin kerja adalah suatu sikap ketaatan karyawan terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam suatu perusahaan atau organisasi atas dasar adanya kesadaran dan keinsyafan bukan paksaan. Disiplin kerja guru sangat erat kaitannya dengan persepsi yang dimiliki oleh individu guru, staf dan siswa terhadap sekolah.

Budaya mutu guru sangat pula ditentukan disiplin kerja guru. Budaya mutu guru akan menjadi bagian kehidupan di setiap sekolah bila ditunjang oleh guru yang mempunyai disiplin yang tinggi dalam bekerja. Pekerjaan yang dilakukan oleh guru, dan pegawai merupakan inspirasi, semangat dan dorongan yang berasal dari dalam dirinya. Dorongan dari dalam diri ini bertujuan untuk menggiatkan dirinya agar bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki orang-orang darinya. Dalam

manajemen, guru mendapat dorongan dari orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Guru yang disiplin dalam bekerja akan mampu meningkatkan kinerjanya dengan baik. Dengan demikian bahwa semakin tinggi disiplin kerja guru maka semakin berkembang budaya mutu guru di suatu lembaga pendidikan (sekolah).

Suasana sekolah yang ditunjang oleh disiplin yang tinggi oleh semua komponen yang terkait di dalamnya, akan menghasilkan sesuatu yang lebih baik bila dibandingkan dengan seorang yang bekerja sesuka hati tanpa mengedepankan disiplin. Oleh sebab itu dalam setiap institusi ataupun lembaga pendidikan yang pertama dibangun adalah disiplin semua warga yang terkait di dalamnya terutama guru.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat di duga bahwa terdapat pengaruh langsung disiplin kerja guru terhadap budaya mutu guru.

D. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan (*followers*) agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Demikian pula halnya disiplin kerja dari pada guru sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Bila Kepala Sekolah menginginkan guru menjadi disiplin dalam melaksanakan tugasnya, maka harus memperhatikan gaya kepemimpinan yang dimiliki, karena pada dasarnya guru adalah pribadi yang berbeda-beda.

Untuk menyikapi adanya perbedaan ini, maka dalam melakukan tugasnya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus memiliki berbagai gaya kepemimpinan. Semakin banyak dan baik gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah, maka semakin besar pengaruhnya terhadap disiplin kerja guru.

Dengan demikian dapat diduga bahwa terdapat hubungan langsung positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan disiplin kerja guru.

Disiplin kerja adalah suatu sikap ketaatan karyawan terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam suatu lembaga atau organisasi atas dasar adanya kesadaran dan keinsyafan dan bukan karena keterpaksaan.

Dalam dunia pendidikan disiplin kerja merupakan konsep yang tidak bisa ditawar-tawar terutama bagi guru. Lemahnya disiplin kerja guru sangat berpengaruh terhadap jalannya proses belajar mengajar. Bagaimana jadinya suatu sekolah bila dihuni oleh guru-guru yang tidak disiplin dalam menjalankan tugasnya seperti halnya dalam pembelajaran. Bila seorang guru tidak disiplin dalam penggunaan waktu mengajar saja, maka secara keseluruhan proses pembelajaran akan menjadi terganggu.

Bagi lembaga pendidikan disiplin bagi seorang guru merupakan hal yang menjadi prioritas. Untuk menjadikan seorang guru menjadi disiplin tentunya bukan merupakan hal yang mudah. Banyak hal yang perlu diperhatikan dalam upaya menegakkan disiplin kerja guru. Selain eksis dalam menegakkan aturan yang tertuang dalam tata tertib adalah dengan meningkatkan motivasi berprestasi dikalangan guru.

Bila dalam dalam diri seorang guru telah tertanam motivasi untuk selalu menjadi yang terbaik, maka dengan sendirinya guru akan selalu mentaati aturan yang berlaku di sekolah. Dan bila guru sudah mentaati aturan yang ada maka berarti guru yang bersangkutan sudah disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari uraian di atas, maka dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung positif motivasi berprestasi terhadap disiplin kerja guru.

Motivasi adalah suatu keinginan dan dorongan di dalam diri seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau suatu tugas. Motivasi timbul karena adanya kebutuhan dan keinginan. Kedua hal ini mempengaruhi perilaku sehingga menimbulkan dorongan – dorongan bagi seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Mencapai suatu prestasi adalah merupakan salah satu tujuan ataupun keinginan yang ingin dicapai oleh setiap orang, dan hal ini hanya dapat diwujudkan bila dalam diri seseorang terdapat motivasi. Jadi motivasi merupakan factor penting yang berpengaruh terhadap seseorang dalam melaksanakan tugas dan aktivitasnya.

Bagi seorang guru, berprestasi merupakan salah satu hal yang ingin dicapai dan menjadi suatu kebanggaan, sehingga setiap saat mereka terus berusaha untuk mengukir prestasi. Upaya yang dilakukan untuk mencapai hal itu adalah yang disebut dengan motivasi berprestasi. Munculnya motivasi berprestasi dalam diri seseorang disebabkan oleh 2 faktor, yaitu faktor dari dalam diri individu dan faktor dari luar individu.

Faktor dari dalam diri individu adalah dorongan ataupun keinginan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk mencapai prestasi. Sedangkan factor dari luar adalah motivasi yang sumbernya datang dari lingkungan atau diluar diri orang yang bersangkutan. Bagi seorang guru factor dari luar yang turut mempengaruhi prestasinya adalah Gaya kepemimpinan Kepala sekolah.

Kepemimpinan adalah seni proses mempengaruhi seseorang sehingga mereka akan senang bekerja, antusias mencapai tujuan kelompok atau organisasi atau pekerjaan yang ditekuni. Sementara dalam kenyataannya, pemimpin mempunyai sifat, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang dipengaruhi oleh berbagai kekuatan dalam dirinya, kekuatan dalam diri bawahan, serta kekuatan situasi yang ada.

Untuk mendorong guru selalu berprestasi, maka sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus menguasai seni dalam memimpin ataupun yang dikenal dengan gaya kepemimpinan. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan mendukung guru untuk mengembangkan minat, bakat dan kompetensi yang dimiliki, maka akan menghasilkan guru-guru yang selalu siap untuk mengukir prestasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka diduga terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru.

7

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PADA ARAS LOKAL

A. Frekuensi Skor Budaya Mutu

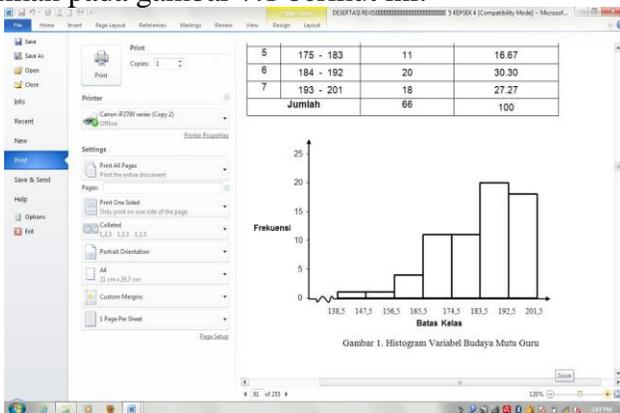
Berdasarkan data yang diperoleh dilapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel Budaya Mutu mempunyai nilai rata-rata (*mean*) sebesar 182,65 dengan simpangan baku 12,498, median (*me*) = 185. Selanjutnya berdasarkan data lengkap pada lampiran 2 diperoleh skor maksimum 199 dan skor minimum 139, sehingga rentang skor adalah sebesar 60. Distribusi data dari budaya mutu seperti pada table di bawah ini:

Tabel 7.1 : Distribusi Frekuensi Skor Budaya Mutu

No	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
1	139 - 147	1	1.52
2	148 - 156	1	1.52
3	157 - 165	4	6.06
4	166 - 174	11	16.67
5	175 - 183	11	16.67
6	184 - 192	20	30.30
7	193 - 201	18	27.27
Jumlah		66	100

Tabel 7.1 diatas menggambarkan bahwa penyebaran frekuensi variabel Budaya Mutu merupakan kurva simetris. Hal ini ditunjukkan oleh skor median dan modus yang mendekati rata-rata . Tabel distribusi frekuensi Budaya Mutu diatas menunjukkan pula bahwa terdapat 11 (16,67) responden yang berada pada kelompok rata-rata, 11 (16,67) berada diatas kelompok rata-rata, dan 4 (6,06) dibawah rata-rata.

Penyebaran distribusi skor variabel Budaya Mutu ditampilkan pada gambar 7.1 berikut ini.



Gambar 7.1

Histogram Variabel Budaya Mutu

a. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

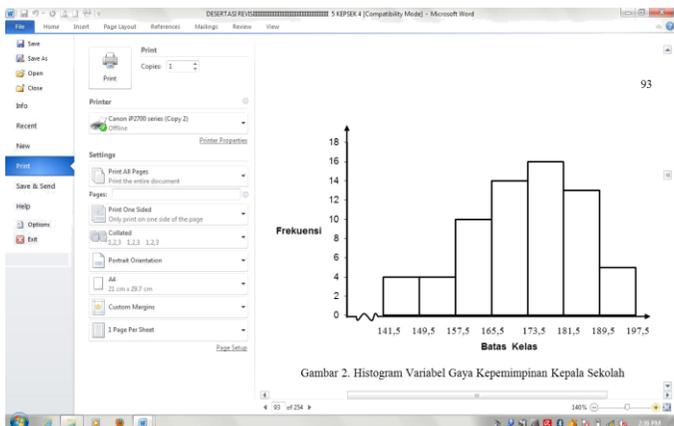
Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah mempunyai nilai rata-rata sebesar 173,06 dengan simpangan baku 13,054, median 175. Berdasarkan data lengkap pada lampiran 2 diperoleh skor maksimum 192 dan skor minimum 142, sehingga rentang skor adalah sebesar 50. Distribusi data dari Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 7.2 Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
1	142 – 149	4	6.06
2	150 – 157	4	6.06
3	158 – 165	10	15.15
4	166 – 173	14	21.21
5	174 – 181	16	24.24
6	182 – 189	13	19.70
7	190 – 197	5	7.58
Jumlah		66	100

Tabel 7.2 diatas menggambarkan bahwa penyebaran frekuensi variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan kurva simetris. Hal ini ditunjukkan oleh skor median dan modus yang mendekati rata-rata . Tabel distribusi frekuensi Budaya Mutu diatas menunjukkan pula bahwa terdapat 14 (21,21) responden yang berada pada kelompok rata-rata, 16 (24,24) berada diatas kelompok rata-rata, dan 10 (15,15) dibawah rata-rata.

Penyebaran distribusi skor variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah ditampilkan pada gambar 7.2 berikut ini.



Gambar 7. 2.

Histogram Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

b. Disiplin Kerja

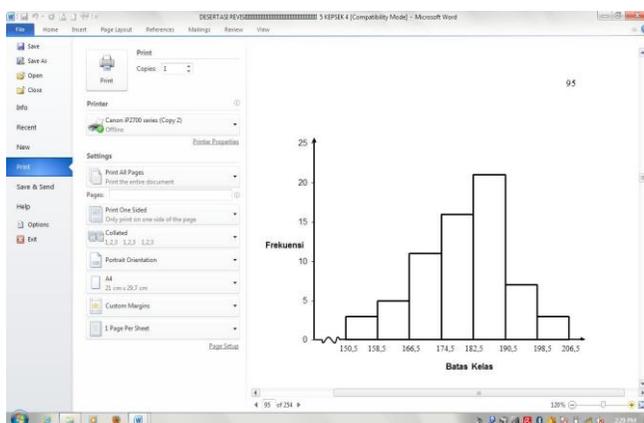
Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel Disiplin kerja mempunyai nilai rata-rata sebesar 185,39 dengan simpangan baku 12,623, median 190. Berdasarkan data lengkap pada lampiran 2 diperoleh skor maksimum 200 dan skor minimum 151, sehingga rentang skor adalah sebesar 49. Distribusi data dari disiplin kerja seperti pada table di bawah ini.

Tabel 7.3 Distribusi Frekuensi Skor Disiplin kerja

No	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
1	151 - 158	3	4.55
2	159 - 166	5	7.58
3	167 - 174	11	16.67
4	175 - 182	16	24.24
5	183 - 190	21	31.82
6	191 - 198	7	10.61
7	199 - 206	3	4.55
Jumlah		66	100

Tabel 7.3 diatas menggambarkan bahwa penyebaran frekuensi variabel Disiplin kerja merupakan kurva simetris. Hal ini ditunjukkan oleh skor median dan modus yang mendekati rata-rata . Tabel distribusi frekuanesi Budaya Mutu diatas menunjukkan pula bahwa terdapat 16 (24,24) responden yang berada pada kelompok rata-rata, 21 (31,82) berada diatas kelompok rata-rata, dan 11 (16,67) dibawah rata-rata.

Penyebaran distribusi skor variabel Disiplin kerja ditampilkan pada gambar 4.3 berikut ini.



Gambar 7.3
Histogram Variabel Disiplin Kerja

c. Motivasi Berprestasi

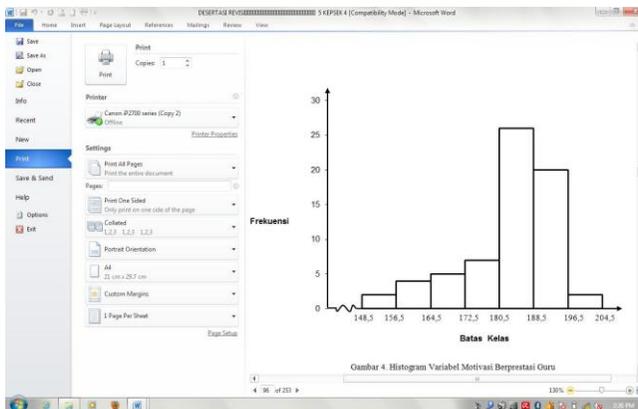
Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel motivasi berprestasi mempunyai nilai rata-rata sebesar 182,61 dengan simpangan baku 11,066, median 186. Berdasarkan data lengkap pada lampiran 2 diperoleh skor maksimum 198 dan skor minimum 149, sehingga rentang skor adalah sebesar 49. Distribusi data dari Motivasi berprestasi seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 7.4 Distribusi Frekuensi Skor Motivasi Berprestasi

No	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
1	149 - 156	2	3.03
2	157 - 164	4	6.06
3	165 - 172	5	7.58
4	173 - 180	7	10.61
5	181 - 188	26	39.39
6	189 - 196	20	30.30
7	197 - 204	2	3.03
Jumlah		66	100

Tabel 7.4 diatas menggambarkan bahwa penyebaran frekuensi variabel Motivasi Berprestasi merupakan kurva simetris. Hal ini ditunjukkan oleh skor median dan modus yang mendekati rata-rata . Tabel distribusi frekuensi Budaya Mutu diatas menunjukkan pula bahwa terdapat 7 (10,61) responden yang berada pada kelompok rata-rata, 26 (39,39) berada diatas kelompok rata-rata, dan 5 (7,58) dibawah rata-rata.

Penyebaran distribusi skor variabel Disiplin kerja ditampilkan pada gambar 4.4 berikut ini.



Gambar 7.4

Histogram Variabel Motivasi Berprestasi

B. Pengujian Persyaratan Analisis

Persyaratan yang perlu dipenuhi sebelum dilakukan pengujian hipotesis yaitu data penelitian memiliki distribusi normal dan hubungan antara variabel linier. Sehingga dilakukan pengujian persyaratan analisis berupa : Uji Linieritas Regresi dan Uji Normalitas Galat Taksiran. Hal ini dilakukan karena pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis statistik parametrik analisis jalur (*path analysis*) mensyaratkan beberapa ketentuan agar data dapat diproses lebih lanjut, sehingga memberikan hasil estimasi yang lebih baik. Analisis jalur adalah hubungan antara variabel dalam model harus linier sehingga persyaratan ini memenuhi persyaratan analisis regresi.

1. Uji Linieritas Regresi

Uji linieritas dimaksudkan untuk melihat apakah hubungan X_4 dengan X_i yang ditunjukkan oleh persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = a + bX_i$, $i = 1, 2, 3$, bersifat linier atau non linier. Pengujian linieritas regresi diawali dengan perhitungan persamaan regresi, yang dilanjutkan dengan perhitungan signifikansi persamaan regresi dan pengujian linieritas regresi. Kriteria pengujian untuk signifikansi persamaan regresi adalah jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ maka persamaan regresi signifikan. Kriteria pengujian model regresi linier jika $F_{hitung} < F_{(1-\alpha)(k-2, n-k)}$ dengan taraf signifikansi $(1-\alpha) = 0,05$, dk pembilang = $k-2$ dan dk penyebut = $n-k$, maka dinyatakan bahwa persamaan regresinya bersifat linier.

Berdasarkan data pada lampiran 3 diperoleh hasil pengujian sebagai berikut:⁷⁷

⁷⁷ Lampiran 3. Data hasil pengujian regresi, pp. 131-162

a. Linearitas regresi Budaya mutu (X_4) atas Gaya kepemimpinan (X_1)

Berdasarkan hasil perhitungan regresi sederhana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya mutu diperoleh konstanta (a) sebesar 49,72 dan koefisien regresi (b) sebesar 0,77. Dari nilai konstanta dan koefisien regresi tersebut maka dapat dituliskan persamaan regresi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya mutu adalah $\hat{Y} = 49,72 + 0,77X_1$. Hasil perhitungan uji linieritas persamaan regresi disajikan pada tabel analisis varians (ANAVA) sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 7.5

Tabel Analisis Varians untuk Linieritas Regresi Budaya mutu terhadap Gaya kepemimpinan

Sumber variansi	Dk	JK	RJK	F-hitung	F _{tabel} $\alpha = 0,05$
Total	66	12055			
Regresi (a)	1	2201864	2201864	115,58*	F = 3,99 (0,95)(1, 64)
Regresi (b/a)	1	6534.61	6534.61		
Residu	64	3618.375	56.53711		
Tuna cocok	31	2126.101	68.58392	1.52 ^{ns}	F = 1,82 (0,95)(31,33)
Error	33	1492.274	45.22042		

Keterangan :

dk = Derajat Kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rata – rata Jumlah Kuadrat

* = Regresi sangat signifikan pada $\alpha = 0,05$

^{ns} = Non signifikan, F_{hit} tuna cocok $< F_{tab}$ maka regresi linier

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui nilai F_{hitung} sebesar 115,58 sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ adalah 3,99. Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi tersebut sangat signifikan. Hasil uji linieritas regresi menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 1,52, sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ dan $dk=31;33$ adalah sebesar 1,82. Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi variabel budaya mutu atas gaya kepemimpinan bersifat linear.

b. Linearitas regresi budaya mutu (X_4) atas Motivasi berprestasi (X_2)

Data hasil perhitungan regresi sederhana pengaruh motivasi berprestasi terhadap budaya mutu diperoleh konstanta (a) sebesar 16,63 dan koefisien regresi (b) sebesar 0.91. Dari nilai konstanta dan koefisien regresi tersebut maka dapat dituliskan persamaan regresi pengaruh motivasi berprestasi terhadap budaya mutu adalah $\hat{Y} = 16,63 + 0.91X_2$. Hasil perhitungan uji linieritas persamaan regresi disajikan pada tabel analisis varians (ANOVA) sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.6.

Tabel Analisis Varians untuk Linieritas Regresi
Budaya mutu guru terhadap motivasi berprestasi guru

Sumber variansi	dk	JK	RJK	F- hitung	F _{tabel} $\alpha = 0,05$
Total	66	12055			
Regresi (a)	1	2201864	2201864	117.85*	F = 3,99 (0,95)(1, 64)
Regresi (b/a)	1	6579.76	6579.76		
Residu	64	3573.225	55.83164		
Tuna cocok	26	1035.658	39.83299	0.60 ^{ns}	F = 1,80 (0,95) (26;38)
Error	38	2537.567	66.77809		

Keterangan :

dk = Derajat Kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rata – rata Jumlah Kuadrat

* = Regresi sangat signifikan pada $\alpha = 0,05$

^{ns} = Non signifikan, F_{hit} tuna cocok < F_{tab} maka regresi linier

Berdasarkan tabel 5.6 diketahui nilai F_{hitung} sebesar 117,85 sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ adalah 3,99.

Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi tersebut sangat signifikan. Hasil uji linieritas regresi menunjukkan bahwa nilai

F_{hitung} sebesar 0,60, sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ dan $dk = 26;38$ adalah sebesar 1,80. Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi variabel budaya mutu atas motivasi berprestasi bersifat linear

c. Linieritas regresi budaya mutu (X_4) atas disiplin kerja (X_3)

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana pengaruh disiplin kerja terhadap budaya mutu diperoleh konstanta (a) sebesar 32,85 dan koefisien regresi (b) sebesar 0.81. Dari nilai konstanta dan koefisien regresi tersebut maka dapat dituliskan persamaan regresi pengaruh disiplin kerja terhadap budaya mutu adalah $\hat{Y} = 32,85 + 0.81X_3$. Hasil perhitungan uji linieritas persamaan regresi disajikan pada table analisis varians (ANAVA) sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 7.7
Tabel Analisis Varians untuk Linieritas Regresi
Budaya mutu terhadap disiplin kerja

Sumber variansi	Dk	JK	RJK	F _{hitung}	F _{tabel} $\alpha = 0,05$
Total	66	12055			
Regresi (a)	1	2201864	2201864	127.63*	F _{(0,95)(1, 64)} = 3,99
Regresi (b/a)	1	6762.195	6762.195		
Residu	64	3390.79	52.98109		
Tuna cocok	30	1809.526	60.31752	1.30 ^{ns}	F _{(0,95)(30,34)} = 1,80
Error	34	1581.264	46.50777		

Keterangan :

dk = Derajat Kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rata – rata Jumlah Kuadrat

* = Regresi sangat signifikan pada $\alpha = 0,05$

^{ns} = Non signifikan, F_{hit} tuna cocok < F_{tab} maka regresi linier

Berdasarkan tabel 7 diketahui nilai F_{hitung} sebesar 127,63 sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ adalah 3,99. Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi tersebut sangat signifikan. Hasil uji linieritas regresi menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 1,30, sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ dan $dk=30;34$ adalah sebesar 1,80. Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi variabel budaya mutu atas disiplin kerja bersifat linear.

d. Linearitas regresi Disiplin kerja (X_3) atas gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1)

Data hasil perhitungan regresi sederhana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja diperoleh konstanta (a) sebesar 61,09 dan koefisien regresi (b) sebesar 0.72. Dari nilai konstanta dan koefisien regresi tersebut maka dapat dituliskan persamaan regresi pengaruh motivasi berprestasi terhadap budaya mutu adalah $\hat{Y} = 61,09 + 0.72X_1$. Hasil perhitungan uji linieritas persamaan regresi disajikan pada tabel analisis varians (ANAVA) sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 7.8.

Tabel Analisis Varians untuk Linieritas Regresi

Motivasi Berprestasi atas gaya kepemimpinan kepala sekolah

Sumber variansi	Dk	JK	RJK	F- hitung	F _{tabel} $\alpha = 0,05$
Total	66	12236			
Regresi (a)	1	2268480	2268480	78.76*	F _{(0,95)(1, 64)} = 3,99
Regresi (b/a)	1	5714.171	5714.171		
Residu	64	4643.586	72.55604		
Tuna cocok	31	2888.408	93.17445	1.75 ^{ns}	F _{(0,95)(31,33)} = 1,87
Error	33	1755.178571	53.18723		

Keterangan :

dk = Derajat Kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rata – rata Jumlah Kuadrat

* = Regresi sangat signifikan pada $\alpha = 0,05$ ^{ns} = Non signifikan, $F_{hit} < F_{tab}$ maka regresi linier

Berdasarkan tabel 7.8 diketahui nilai F_{hitung} sebesar 78,76 sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ adalah 3,99. Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi tersebut sangat signifikan. Hasil uji linieritas regresi menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 1,72, sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ dan $dk=45;19$ adalah sebesar 1,87. Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi variabel disiplin kerja atas gaya kepemimpinan kepala sekolah bersifat linear.

e. Linearitas regresi Disiplin kerja (X_3) atas motivasi berprestasi (X_2)

Data hasil perhitungan regresi sederhana pengaruh motivasi berprestasi terhadap disiplin kerja diperoleh konstanta (a) sebesar 10,69 dan koefisien regresi (b) sebesar 0.96. Dari nilai konstanta dan koefisien regresi tersebut maka dapat dituliskan persamaan regresi pengaruh motivasi berprestasi terhadap budaya mutu adalah $\hat{Y} = 10,69 + 0.96X_3$. Hasil perhitungan uji linieritas persamaan regresi disajikan pada tabel analisis varians (ANAVA) sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 7.9.

Tabel Analisis Varians untuk Linieritas Regresi
Disiplin kerja atas motivasi berprestasi

Sumber variansi	Dk	JK	RJK	F-hitung	F _{tabel} $\alpha = 0,05$
Total	66	12236			
Regresi (a)	1	2268480.242		151.78*	F _{(0,95)(1, 64)} = 3,99
Regresi (b/a)	1	7285.639	7285.639		
Residu	64	3072.119	48.002		
Tuna cocok	26	1148.440	44.171	0.87 ^{ns}	F _{(0,95)(26;38)} = 1,87
Error	38	1923.679	50.623		

Keterangan :

dk = Derajat Kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rata – rata Jumlah Kuadrat

* = Regresi sangat signifikan pada $\alpha = 0,05$

^{ns} = Non signifikan, F_{hit} tuna cocok < F_{tab} maka regresi linier

Berdasarkan tabel 7.9 diketahui nilai F_{hitung} sebesar 151,78 sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ adalah 3,99. Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi tersebut sangat signifikan. Hasil uji linieritas regresi menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 0,87, sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ dan $dk=26;38$ adalah sebesar 1,80. Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi variabel disiplin kerja atas gaya kepemimpinan kepala sekolah bersifat linear.

f. Linearitas regresi Motivasi berprestasi (X_2) atas Gaya Kepemimpinan kepala sekolah (X_1)

Data hasil perhitungan regresi sederhana pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi diperoleh konstanta (a) sebesar 68,64 dan koefisien regresi (b) sebesar 0.66. Dari nilai konstanta dan koefisien regresi tersebut maka dapat dituliskan persamaan regresi pengaruh motivasi berprestasi terhadap budaya mutu adalah $\hat{Y} = 68,64 + 0.66X_1$. Hasil perhitungan uji linieritas persamaan regresi disajikan pada tabel analisis varians (ANAVA) sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 7.10.

Tabel Analisis Varians untuk Linieritas Regresi motivasi berprestasi terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah

Sumber variansi	Dk	JK	RJK	F _{hitung}	F _{tabel} $\alpha = 0,05$
Total	66	12052			
Regresi (a)	1	2200768	2200768	97,37*	$F_{(0,95)(1, 64)} = 3,99$
Regresi (b/a)	1	4802.944	4802.944		
Residu	64	3573.225	49.32521		
Tuna cocok	31	1664.539	1492.274	1.19 ^{ns}	$F_{(0,95)(30,34)} = 1,87$
Error	33	1492.27381	45.22042		

Keterangan :

dk = Derajat Kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rata – rata Jumlah Kuadrat

* = Regresi sangat signifikan pada $\alpha = 0,05$

^{ns} = Non signifikan, $F_{hit} \text{ tuna cocok} < F_{tab}$ maka regresi linier

Berdasarkan tabel 7.10 diketahui nilai F_{hitung} sebesar 97,37 sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ adalah 3,99. Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi tersebut sangat signifikan. Hasil uji linieritas regresi menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 1,19, sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ dan $dk=31;33$ adalah sebesar 1,87. Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi variabel motivasi berprestasi atas gaya kepemimpinan kepala sekolah bersifat linear.

2. Uji Normalitas Galat Taksiran

Pengujian normalitas data penelitian bertujuan untuk menguji apakah data hasil penelitian berdistribusi normal atau tidak. Uji statistik yang digunakan pada penelitian ini adalah uji Liliefors. Dengan menggunakan uji Liliefors, maka data dinyatakan normal jika $L_{hitung} < L_{tabel}$, dan data dinyatakan tidak normal jika $L_{hitung} > L_{tabel}$.

Berdasarkan hasil perhitungan normalitas data sebagaimana yang tertera pada lampiran 4 diperoleh hasil uji normalitas data untuk persamaan regresi variabel budaya mutu terhadap kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi dan disiplin kerja disajikan pada tabel berikut :⁷⁸

- a. Regresi; $\hat{Y} = 49,72 + 0,77X_1$, $L_{hitung} = 0,0869$ dengan $L_{tabel} = 0,1091$. Sehingga asumsi normalitas diterima.
- b. Regresi; $\hat{Y} = 16,63 + 0,91X_2$, $L_{hitung} = 0,0949$ dengan $L_{tabel} = 0,1091$. Sehingga asumsi normalitas diterima.
- c. Regresi; $\hat{Y} = 32,85 + 0,81X_3$, $L_{hitung} = 0,1014$ dengan $L_{tabel} = 0,1091$. Sehingga asumsi normalitas diterima.
- d. Regresi; $\hat{Y} = 61,09 + 0,72X_1$, $L_{hitung} = 0,1012$ dengan $L_{tabel} = 0,1091$. Sehingga asumsi normalitas diterima.
- e. Regresi; $\hat{Y} = 10,69 + 0,96X_2$, $L_{hitung} = 0,0891$ dengan $L_{tabel} = 0,1091$. Sehingga asumsi normalitas diterima.
- f. Regresi; $\hat{Y} = 68,64 + 0,66X_1$, $L_{hitung} = 0,0949$ dengan $L_{tabel} = 0,1091$. Sehingga asumsi normalitas diterima.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa galat taksiran untuk persamaan regresi Y atas X_1 , Y atas X_2 , Y atas X_3 , X_1 , atas

⁷⁸ Lampiran 5 tabel Pengujian Normalitas Galat Taksiran, pp. 263-293

X_3 , X_2 , atas X_3 , X_1 atas X_2 berdistribusi normal. Secara lengkap perbandingan L_{hit} atau L_0 dengan L_{tab} disajikan pada lampiran 4, berikut hasil rangkuman pada tabel 4.11 berikut ini.

Tabel 7.11

Hasil pengujian normalitas galat taksiran persamaan regresi

No	Persamaan regresi	L hitung	L tabel	Kesimpulan
1.	$\hat{Y} = 49,72 + 0,77X_1$	0.0869	0.1091	Normal
2.	$\hat{Y} = 16,63 + 0,91X_2$	0.0949	0.1091	Normal
3.	$\hat{Y} = 32,85 + 0,81X_3$	0.1014	0.1091	Normal
4.	$\hat{Y} = 61,09 + 0,72X_1$	0.1012	0.1091	Normal
5.	$\hat{Y} = 10,69 + 0,96X_2$	0.0891	0.1091	Normal
6.	$\hat{Y} = 68,64 + 0,66X_1$	0.0949	0.1091	Normal

Untuk persamaan regresi variabel budaya mutu guru atas variabel gaya kepemimpinan diperoleh L_{hitung} sebesar 0,0869 Sedangkan nilai L_{tabel} untuk $n=66$ pada $\alpha=0,05$ adalah 0,1091. Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} < L_{tabel}$, yang berarti data untuk persamaan regresi variabel budaya mutu guru atas variabel gaya kepemimpinan berdistribusi normal. Untuk variabel persamaan regresi variabel budaya mutu guru atas motivasi berprestasi diperoleh L_{hitung} sebesar 0.0949. Sedangkan nilai L_{tabel} untuk $n=66$ pada $\alpha=0,05$ adalah 0,109. Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} < L_{tabel}$, yang berarti data untuk persamaan regresi variabel budaya mutu guru atas variabel motivasi berprestasi berdistribusi normal. Untuk persamaan regresi variabel budaya mutu guru atas variabel disiplin kerja diperoleh L_{hitung} sebesar 0.1014. Sedangkan nilai L_{tabel} untuk $n=66$ pada $\alpha=0,05$ adalah 0,1091. Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} < L_{tabel}$, yang berarti data

untuk persamaan regresi variabel budaya mutu guru atas variabel disiplin kerja berdistribusi normal.

Untuk persamaan regresi variabel disiplin kerja atas variabel kepemimpinan kepala sekolah diperoleh L_{hitung} sebesar 0.1012. Sedangkan nilai L_{tabel} untuk $n=66$ pada $\alpha=0,05$ adalah 0,1091. Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} <$ dari L_{tabel} , yang berarti data untuk persamaan regresi variabel disiplin kerja atas variabel kepemimpinan kepala sekolah berdistribusi normal. Untuk variabel persamaan regresi variabel disiplin kerja atas motivasi berprestasi diperoleh L_{hitung} sebesar 0.0891. Sedangkan nilai L_{tabel} untuk $n=66$ pada $\alpha=0,05$ adalah 0,109. Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} <$ dari L_{tabel} , yang berarti data untuk persamaan regresi variabel disiplin kerja atas variabel motivasi berprestasi berdistribusi normal. Untuk persamaan regresi variabel motivasi berprestasi atas variabel gaya kepemimpinan diperoleh L_{hitung} sebesar 0,0949 Sedangkan nilai L_{tabel} untuk $n=66$ pada $\alpha=0,05$ adalah 0,1091. Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} <$ L_{tabel} , yang berarti data untuk persamaan regresi variabel Motivasi berprestasi atas variabel gaya kepemimpinan berdistribusi normal.

C. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hipotesis penelitian yang disajikan dalam bab III, dan model diagram jalur yang dihipotesiskan maka dapat dirumuskan 3 (tiga) persamaan struktural yakni :

$$(1) Y = \rho_{yx_1}X_1 + \rho_{yx_2}X_2 + \rho_{yx_3}X_3$$

$$(2) X_3 = \rho_{x_3x_1}X_1 + \rho_{x_3x_2}X_2$$

$$(3) X_2 = \rho_{x_2x_1}X_1$$

Pengolahan data menggunakan software SPSS. Secara lengkap pengolahan data dengan software tersebut disajikan pada lampiran 6 berdasarkan hasil pengolahan tersebut diperoleh persamaan struktural sebagai berikut:⁷⁹

$$(1) Y = 0,362X_1 + 0,364X_2 + 0,218X_3$$

$$(2) X_2 = 0,230X_1 + 0,660X_3$$

$$(3) X_3 = 0,777X_1$$

Persamaan di atas bersama-sama akan digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung serta pengaruh total yang akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Kriteria pengujian : tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, $dk = n-3$. Untuk harga lainnya, H_0 diterima. Hasil perhitungan dan pengujian signifikansi koefisien jalur untuk pengujian hipotesis dijelaskan sebagai berikut.

1. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap budaya mutu

Hipotesis pertama berbunyi, “Terdapat pengaruh langsung positif Gaya kepemimpinan terhadap budaya mutu” dengan hipotesis statistik:

$$H_0 : \beta_{41} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{41} > 0$$

Berdasarkan persamaan (1) koefisien jalur X_1 ke X_4 yakni $P_{41}=0,362$, pada pengujian signifikansi koefisien jalur diperoleh $t_{hitung} = 3,562$ dan $t_{tabel} = 1,67$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak

⁷⁹

Lampiran 6. Out Put SPSS 17.0 untuk Pengujian Hipotesis pp. 294-299.

atau koefisien jalur signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya mutu.

2. Pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap budaya mutu

Hipotesis kedua berbunyi, “Terdapat pengaruh langsung positif Motivasi berprestasi terhadap budaya mutu” dengan hipotesis statistik:

$$H_0 : \beta_{42} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{42} > 0$$

Berdasarkan persamaan (1) koefisien jalur X_2 ke X_4 yakni $P_{42}=0,364$, pada pengujian signifikansi koefisien jalur diperoleh $t_{hitung} = 3,091$ dan $t_{tabel} = 1,67$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak atau koefisien jalur signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh langsung positif motivasi berprestasi terhadap terhadap budaya mutu.

3. Pengaruh langsung disiplin kerja guru terhadap budaya mutu

Hipotesis ketiga berbunyi, “Terdapat pengaruh langsung positif disiplin kerja terhadap Budaya mutu” dengan hipotesis statistik:

$$H_0 : \beta_{43} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{43} > 0$$

Berdasarkan persamaan (1) koefisien jalur X_3 ke X_4 yakni $P_{43} = 0,218$, pada pengujian signifikansi koefisien jalur diperoleh $t_{hitung} = 1,747$ dan $t_{tabel} = 1,67$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti

Ho ditolak atau koefisien jalur signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh langsung positif disiplin guru terhadap budaya mutu.

4. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja

Hipotesis keempat berbunyi, “Terdapat pengaruh langsung positif Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin kerja” dengan hipotesis statistik:

$$\begin{aligned} \text{Ho} & : \rho_{31} \leq 0 \\ \text{H1} & : \rho_{31} > 0 \end{aligned}$$

Berdasarkan persamaan (2) koefisien jalur X_1 ke X_3 yakni $P_{31} = 0,230$ pada pengujian signifikasi koefisien jalur diperoleh $t_{hitung} = 2,191$ dan $t_{tabel} = 1,67$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti Ho ditolak atau koefisien jalur signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja.

5. Pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap disiplin guru

Hipotesis kelima berbunyi, “Terdapat pengaruh langsung positif motivasi berprestasi terhadap disiplin guru” dengan hipotesis statistik:

$$\begin{aligned} \text{Ho} & : \rho_{32} \leq 0 \\ \text{H1} & : \rho_{32} > 0 \end{aligned}$$

Berdasarkan persamaan (2) koefisien jalur X_2 ke X_3 yakni $P_{32}=0,660$, pada pengujian signifikasi koefisien jalur diperoleh $t_{hitung} = 6,284$ dan $t_{tabel} = 1,67$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti Ho ditolak atau koefisien jalur signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat

pengaruh langsung positif motivasi berprestasi terhadap disiplin guru.

6. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi.

Hipotesis keenam berbunyi, “Terdapat pengaruh langsung positif Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi” dengan hipotesis statistik:

$$\begin{aligned}
 H_0 & : P_{21} \leq 0 \\
 H_1 & : P_{21} > 0
 \end{aligned}$$

Berdasarkan persamaan (3) diperoleh koefisien jalur X_1 ke X_2 yakni $P_{21} = 0,777$, pada pengujian signifikansi koefisien jalur diperoleh $t_{hitung} = 9,868$ dan $t_{tabel} = 1,67$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak atau koefisien jalur signifikan, hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi. Hasil perhitungan dan pengujian koefisien jalur disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.12
Hasil perhitungan dan pengujian koefisien jalur

Koefisien jalur		t _{hitung}	t _{tabel}	Keberartian	Kesimpulan
P_{41}	0,362	3,562	1,67	Signifikan	Berpengaruh langsung positif
P_{42}	0,218	1,747	1,67	Signifikan	Berpengaruh langsung positif
P_{43}	0,364	3,091	1,67	Signifikan	Berpengaruh langsung positif
P_{32}	0,660	6,284	1,67	Signifikan	Berpengaruh langsung positif

p_{31}	0,230	2,191	1,67	Signifikan	Berpengaruh langsung positif
p_{21}	0,777	9,868	1,67	Signifikan	Berpengaruh langsung positif

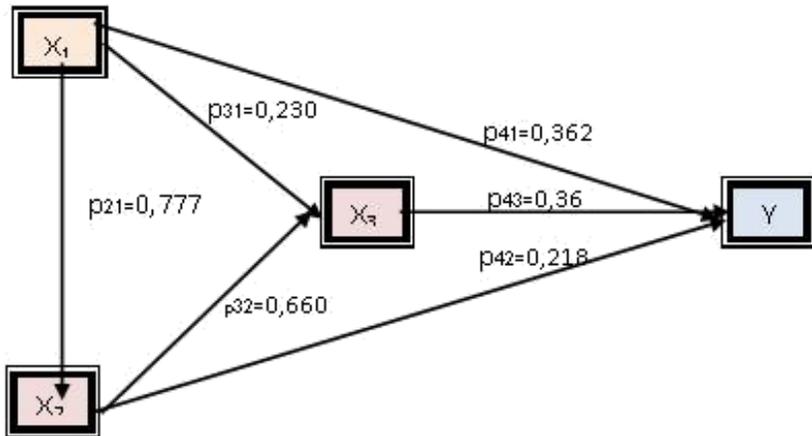
Tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien jalur antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan budaya mutu (p_{41}) diketahui nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur tersebut signifikan. Dan untuk koefisien jalur disiplin kerja dengan budaya mutu (p_{43}) diketahui nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur tersebut signifikan. Tabel di atas menunjukkan pula bahwa koefisien jalur antara motivasi berprestasi dengan budaya mutu (p_{42}) diketahui nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur tersebut signifikan.

Sementara untuk koefisien jalur gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan disiplin kerja (p_{31}) diketahui nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur tersebut signifikan. Dan untuk koefisien jalur kepemimpinan kepala sekolah dengan Motivasi berprestasi (p_{21}) diketahui nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur tersebut signifikan.

Sementara untuk koefisien motivasi berprestasi dengan disiplin kerja (p_{32}) diketahui nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur tersebut signifikan. Selanjutnya hasil perhitungan di atas digambarkan dengan diagram jalur berikut:

Gambar 7.5.

Model hubungan kausal antar variabel hipotesis penelitian



D. Implementasi Strategis

- a. Berdasarkan hasil analisa data yang telah diuraikan sebelumnya, Budaya mutu guru dalam penelitian ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, hal ini ditunjukkan oleh nilai $p_{41} = 0,362$ dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi positif secara langsung terhadap budaya mutu guru. Hal ini dapat dimengerti karena untuk menjadikan sebuah sekolah mengedepankan mutu tercermin dari diterapkannya budaya mutu guru, ataupun untuk menjadikan budaya mutu guru menjadi bagian dari aktivitas seorang guru sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Diharapkan dengan gaya kepemimpinan yang dimilikinya seorang kepala sekolah akan mampu mengajak serta memberi contoh kepada seluruh warga sekolah untuk selalu berbuat dan bekerja demi kemajuan sekolah, sehingga tanpa disadari bahwa budaya mutu guru akan mewarnai aktivitas seluruh warga sekolah.

Temuan ini diperkuat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Mulyadi, bahwa tanggung jawab kepemimpinan kepala

sekolah dalam membangun budaya mutu adalah strategis, dan tuntutan terhadap peningkatan dan perbaikan mutu sekolah semakin tinggi.⁸⁰ Kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting pada terbentuknya budaya mutu guru.

Lebih tegas dijelaskan bahwa Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya merupakan upaya untuk mensinergikan semua komponen organisasi untuk berkomitmen pada mutu. Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya mutu meliputi dua unsure utama yaitu: (1) bangunan budaya (*cultural building*), meliputi visi, misi, tujuan, nilai dan keyakinan, system penghargaan, hubungan emosional dan social dan desain organisasi (2) bangunan pribadi (*personal building*) berupa pemodelan peran, meliputi perilaku pribadi, perilaku pemimpin dan tindakan administrasi.

- b. Berdasarkan hasil pengujian signifikansi koefisien jalur pengaruh motivasi berprestasi guru terhadap budaya mutu guru menunjukkan bahwa $p_{42} = 0,218$ dan berdasarkan pengujian statistik koefisien jalur ini signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap budaya mutu guru.

Hal ini menunjukkan bahwa bila dalam diri seorang guru terdapat motivasi untuk berprestasi maka guru yang bersangkutan akan selalu menjadikan mutu sebagai sasaran utama dari aktivitas yang dijalankannya, baik secara formal maupun non formal. Bila semua aktivitas yang dijalankan guru menjurus kepada bagaimana upaya meningkatkan mutu pendidikan disekolah maka dengan sendirinya upaya ini akan

⁸⁰ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hh.129-130

membudaya, dan fenomena inilah yang selanjutnya disebut dengan budaya mutu guru.

Adanya pengaruh motivasi berprestasi terhadap lahir dan berkembangnya budaya mutu guru terlihat pada pendapat yang dikemukakan oleh Herzerg, bahwa situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya terdiri atas dua kelompok, yaitu kelompok *satisfiers* atau *hygiene factors*. *Satisfiers* (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang terbukti sebagai sumber motivasi yang terdiri dari pengakuan, kemandirian, pertanggung jawaban, kematangan.

Orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi selamanya berusaha memilih bekerja untuk tugas-tugas yang mempunyai derajat tantangan yang sedang-sedang karena mereka menginginkan adanya keberhasilan. Dalam pengertian mereka tidak menyenangkan tugas yang mudah dan tidak memberi tantangan atau mereka yang memiliki tipe-tipe motivasi berprestasi ini dalam melaksanakan tugas tidak memiliki prinsip dalam pelaksanaan tugas asal jadi saja, sebaliknya untuk melakukan tugas-tugas yang sangat sulit sekalipun mereka secara sportif tidak mau bilamana mereka meyakini bahwa tugas tersebut sulit untuk dilaksanakan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa di dalam bekerja melaksanakan tugas mereka tidak berspekulasi dan tidak bersifat untung-untungan, oleh karena semua tujuan mereka bersifat realitas apabila berhasil maka mereka akan cenderung untuk meningkatkan aspirasinya sehingga dapat meningkat ke arah tugas-tugas yang lebih sulit.

Sebaliknya ada orang yang memiliki motivasi berprestasi di bawah, mereka memilih tugas-tugas yang sangat mudah atau tidak sulit. Bilamana tugas sangat mudah dengan sendirinya mereka akan dapat melakukannya dengan baik, sebaliknya kegagalan mereka dalam melaksanakan tugas yang sangat sulitpun tidak mempunyai arti apa-apa bagi mereka karena sejak

semula mereka telah mengetahui bahwa akan gagal. Dengan demikian nampak bahwa dalam menemukan tujuan mereka tidak realistic karena hanya bersifat spekulatif.

Hal tersebut bila diimplementasikan dalam sikap dan perilaku guru dalam pelaksanaan tugas profesionalnya maka guru yang memiliki motivasi berprestasi tinggi dapat meningkatkan karir dan kinerjanya, sehingga dengan demikian guru akan dapat meningkatkan semangat pengabdian dan pengorbanan terhadap tugas yang diembannya tanpa dipaksa dan menunggu perintah dari siapapun dan inilah yang menjadi syarat utama lahirnya budaya mutu guru.

- c. Berdasarkan matrik pengujian koefisien jalur diperoleh bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap budaya mutu guru ditunjukkan oleh nilai $p_{43} = 0,364$ dan berdasarkan pengujian statistik koefisien jalur ini signifikan, yang berarti bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh langsung positif terhadap budaya mutu guru. Dengan demikian untuk mengembangkan budaya mutu guru diperlukan disiplin kerja dari semua guru. Dalam lembaga pendidikan, guru memegang kendali utama dalam semua aktivitas yang terjadi, sehingga bila dalam aktivitasnya guru telah memiliki dan menerapkan disiplin maka dengan sendirinya semua warga sekolah akan turut menjadi disiplin. Dan bila disiplin telah menjadi bagian dari aktivitas semua warga sekolah maka hal ini akan berpengaruh secara langsung terhadap penerapan budaya mutu guru di sekolah.

Pengaruh disiplin kerja terhadap budaya mutu guru tergambar dari pendapat Jerry Wyckoff dan Barbara C. Unel, yang menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran, kemauan dan kesediaan kerja orang lain agar dapat taat dan tunduk terhadap semua peraturan dan norma yang berlaku, kesadaran

kerja adalah sikap sukarela dan merupakan panggilan akan tugas dan tanggung jawab bagi seorang karyawan⁸¹. Karyawan akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan bukan mematuhi tugasnya itu dengan paksaan. Kesediaan kerja adalah suatu sikap perilaku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan tugas pokok sebagai seorang karyawan. Karyawan harus memiliki prinsip dan memaksimalkan potensi kerja, agar karyawan lain mengikutinya sehingga dapat menanamkan jiwa disiplin dalam bekerja.

Lahirnya budaya mutu guru adalah cerminan dari kesadaran dan kesediaan guru untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa adanya paksaan dan selalu taat serta tunduk terhadap semua peraturan dan norma yang berlaku. Kesadaran kerja adalah sikap sukarela dan merupakan panggilan akan tugas dan tanggung jawab bagi seorang. Dan inilah salah satu bagian dari pengaruh disiplin kerja terhadap budaya mutu guru.

- d. Temuan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa terdapat hubungan positif secara langsung gaya kepemimpinan terhadap disiplin guru. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalurnya yakni $p_{31} = 0,230$, dimana koefisien jalur ini signifikan, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi positif secara langsung terhadap peningkatan budaya mutu guru.

Gaya kepemimpinan menjadi faktor yang mempengaruhi disiplin kerja guru karena setiap bawahan dalam hal ini guru mempunyai kepribadian, watak dan kondisi yang berbeda-beda, sehingga seorang pemimpin tidak bisa menyamaratakan perlakuan kepemimpinannya.

⁸¹ <http://akhmadsudrajat.com>, *Ibid*.

Secara umum kepemimpinan adalah seni proses mempengaruhi orang sehingga mereka akan senang bekerja, antusias dalam mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Dan gaya kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh berbagai kekuatan dalam dirinya, kekuatan dalam diri bawahannya, serta situasi yang ada.

Untuk menjadikan bawahan dalam hal ini guru menjadi tunduk dan taat terhadap aturan ataupun disiplin yang ingin ditegakkan maka seorang kepala sekolah perlu menguasai dan menerapkan berbagai gaya kepemimpinan. Berdasarkan hasil penelitian bahwa disiplin kerja guru sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, meskipun pada kenyataannya setiap guru memiliki karakter dan tipe yang berbeda-beda, namun dengan adanya gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah maka mereka dapat mengikuti semua atauran maupun disiplin yang ada di sekolah. Untuk itu seorang pemimpin seperti halnya kepala sekolah harus menguasai dan menerapkan berbagai gaya kepemimpinan dalam melaksanakan tugasnya.

- e. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap disiplin guru ditunjukkan oleh nilai $p_{32} = 0,660$ dan teruji bahwa koefisien jalur ini signifikan yang dapat ditafsirkan bahwa motivasi berprestasi memberikan pengaruh positif secara langsung terhadap disiplin guru, yang berarti bahwa seorang guru yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan memiliki tingkat kedisiplinan yang baik

Temuan ini sesuai dengan kondisi yang sering ditemui di setiap lembaga pendidikan bahwa apabila dalam diri seorang guru terdapat motivasi untuk berprestasi, maka dengan sendiri hal ini akan berpengaruh terhadap aktivitas dari pada guru yang bersangkutan. Demikian pula halnya dalam upaya penegakkan disiplin kerja seorang guru maka akan mudah di capai bila dalam

dirinya terdapat motivasi untuk berprestasi. Dorongan untuk selalu berprestasi akan mengajak atau mengahruskan seorang guru untuk selalu bekerja selalu tepat waktu dan berupaya menyelesaikan semua pekerjaan yang berhubungan dengan tugasnya selalu tepat waktu.

- f. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi ditunjukkan oleh nilai $p_{21} = 0,777$ sebagai koefisien jalur antara gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi yang teruji signifikan. Hal ini dapat ditafsirkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi terhadap peningkatan motivasi berprestasi. Kondisi temuan penelitian ini menunjukkan bahwa untuk menjadikan seorang guru termotivasi dalam melaksanakan tugas dan selalu berupaya untuk berprestasi sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah.

Motivasi berprestasi yang dimiliki oleh seorang guru ada yang datang dari dalam diri guru itu sendiri dan ada yang dipengaruhi oleh faktor dari luar. Dan pada kenyataannya semua sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Guru akan selalu termotivasi untuk berprestasi bila dipimpin oleh seseorang pemimpin yang tidak kaku dalam menjalankan tugasnya, contoh yang baik dan sikap yang bijaksana dalam menerapkan suatu keputusan adalah menjadi motivasi bagi seorang guru untuk berbuat yang terbaik, bahkan ia akan berusaha mempersembahkan yang terbaik buat lembaga dimana ia bertugas.

Temuan lain penelitian ini dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya mutu guru signifikan demikian pula koefisien jalur gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin guru dan terhadap motivasi berprestasi. Hal ini memberikan gambaran

bahwa gaya kepemimpinan disamping memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap budaya mutu guru, juga berpengaruh positif secara tidak langsung melalui variabel disiplin guru dan variabel motivasi berprestasi. Kondisi inipun menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan disamping memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja guru juga memiliki pengaruh tak langsung melalui variabel motivasi berprestasi.

8

PENUTUP

Buku ini beraksentuasi sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya mutu Guru. Hal ini berarti gaya kepemimpinan kepala sekolah yang baik akan mengakibatkan peningkatan budaya mutu guru .
2. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi berprestasi terhadap budaya mutu guru artinya semakin baik motivasi berprestasi yang dimiliki oleh guru maka semakin baik pengaruhnya terhadap penerapan budaya mutu guru.
3. Terdapat pengaruh langsung positif disiplin kerja terhadap budaya mutu guru, artinya disiplin kerja yang ditunjukkan guru dalam beraktivitas disekolah sangat mempengaruhi budaya mutu guru.

4. Terdapat pengaruh positif secara langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru. Artinya bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah maka akan meningkatkan disiplin kerja guru.
5. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi berprestasi guru terhadap disiplin kerja guru, artinya bila guru sudah memiliki motivasi berprestasi yang tinggi maka sudah pasti akan memiliki disiplin kerja yang baik
6. Terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru. Artinya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap upaya meningkatkan motivasi berprestasi guru.

Berdasarkan temuan penelitian ini, maka dapat dijelaskan bahwa budaya mutu guru dapat dibangun dengan menerapkan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang baik, meningkatkan motivasi berprestasi guru serta menerapkan disiplin kerja guru.

Dengan memperhatikan kesimpulan penelitian di atas, maka jelaslah bahwa Budaya mutu guru dapat dipengaruhi oleh;(1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah, (2) Motivasi berprestasi, dan (3) Disiplin kerja guru. Demikian pula halnya dengan Disiplin kerja guru dipengaruhi oleh;(1) gaya kepemimpinan kepala sekolah dan (2) motivasi berprestasi guru serta motivasi berprestasi guru dapat dipengaruhi oleh Gaya kepemimpinan kepala sekolah. Sehingga untuk meningkatkan budaya mutu guru dapat dilakukan dengan meningkatkan; (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah, (2) motivasi berprestasi, dan (3) disiplin kerja guru. Selanjutnya secara lebih jelas upaya-upaya yang dapat dilaksanakan adalah :

1. Upaya meningkatkan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.

Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap tugas yang diembannya yaitu sebagai seorang pemimpin. Dalam melaksanakan tugasnya seorang kepala sekolah hendaknya mampu menempatkan dirinya dalam kondisi dan situasi yang berlangsung di sekolah yang dipimpinnya. Dan keberhasilan kepala sekolah turut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang di kuasai dan diterapkan. Gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan oleh seorang kepala sekolah di antaranya:

Pertama, Gaya kepemimpinan bersifat terbuka sering diidentikkan dengan gaya kepemimpinan demokratis. Menurut Wahyudi Gaya kepemimpinan demokratis mempunyai ciri pengambilan keputusan dengan mengikut sertakan bawahan, sehingga sering berlarut-larut, keputusan berdasarkan suara terbanyak seringkali mengingkari kebenaran hakiki⁸².

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan dirinya sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga kependidikan.

⁸² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran, learning Organization*, (Bandung: Alfabeta, 2009). pp. 128-129.

Seirama dengan gaya kepemimpinan demokratis adapula gaya kepemimpinan bersifat pseudo demokratis. Sebenarnya gaya kepemimpinan ini bersifat otoriter, hanya saja kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan ini pandai memberikan kesan seolah-olah demokratis. Dalam sekolah, ia berbuat seakan-akan semua rencana, program, dan kebijakan merupakan keputusan kelompok, padahal atas kehendaknya sendiri. Kepala sekolah yang demikian, senantiasa menarik perhatian untuk disukai oleh tenaga kependidikan, sikapnya dibuat ramah, sopan, serta senang sekali membicarakan masalah demokrasi dan keadilan.

Masih dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan terbuka, ada pula gaya kepemimpinan yang bersifat *laissez faire*. Gaya kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan bersifat otoriter, dan sering disebut liberal. Pemimpin yang memiliki gaya ini memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga kependidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu. Kepala sekolah inilah yang keliru dalam menafsirkan demokrasi, ia menafsirkan demokrasi sebagai kebebasan untuk mengemukakan dan mempertahankan pendapat, serta kebijaksanaan masing-masing; padahal demokrasi bukan kebebasan mutlak, tetapi dibatasi oleh peraturan.

Kedua, Gaya kepemimpinan mendominasi pelaksanaan tugas atau gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter. Menurut Kossen (dalam Wahyudi) bahwa pada gaya kepemimpinan otoriter pemimpin merasa mengetahui keinginan-keinginan bawahan dan cenderung mengekspresikan keinginan-

keinginan bawahan sebagai perintah-perintah langsung yang harus dilaksanakan⁸³.

Demikian pula halnya kepala sekolah yang otoriter. Ia berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Oleh karena itu, dalam sekolah ia menentukan berbagai kegiatan secara otoriter, dan sangat dominan dalam memutuskan apa yang akan dilakukan oleh sekolah.

Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga kependidikan. Kepala sekolah hanya memberikan instruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.

Ketiga, gaya kepemimpinan situasional. Menurut Rivai, Gaya kepemimpinan situasional mendasarkan diri pada saling berhubungan antara sejumlah petunjuk, pengarahan dan dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pemimpin.⁸⁴ Dengan demikian kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional di mana pemimpin itu berada atau di mana pemimpin itu melaksanakan tugas. Faktor-faktor situasional tersebut seperti jenis pekerjaan dan lingkungan organisasi.

Pemimpin penganut gaya kepemimpinan situasional berpendapat bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap, dan persepsi. Fred Fiedler (dalam Mulyadi) mengembangkan teori kepemimpinan berdasar situasional yang disebut *Contingency*

⁸³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran learning Organization*, (Bandung: Alfabeta, 2009) p. 128.

⁸⁴ Veithzal Rivai, *Op. Cit.*, p. 289

*model of leagership*⁸⁵. Pada dasarnya teori ini menyatakan bahwa efektifitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Fiedler mengidentifikasi tiga aspek dalam situasi pekerjaan yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu; (1) variabel hubungan antara pimpinan dan anggota, (2) variabel struktur tugas dan situasi kerja, dan (3) variabel kekuasaan sebagai kewenangan atau posisi pimpinan.

Stoner dan Freeman menjelaskan bahwa teori kepemimpinan situasional membangkitkan minat karena merekomendasikan suatu tipe kepemimpinan yang dinamik dan luwes⁸⁶. Dalam gaya kepemimpinan situasional, motivasi, kemampuan, dan pengalaman bawahan harus terus-menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat

2. Upaya Meningkatkan Motivasi Berprestasi Guru

Motivasi merupakan sesuatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Sedangkan motif yang bersifat potensial, aktualisasi atau realisasinya dinamakan motivasi. Motivasi dapat mempengaruhi prestasi seseorang dalam melakukan suatu kegiatan tertentu. Seorang guru yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku di sekolah sehingga diperoleh hasil kerja yang maksimal.

Menurut Hamzah Uno, ada aturan-aturan praktis yang dapat diikuti setidaknya untuk membantu memotivasi

⁸⁵ Wahyudi, *Op. Cit.*, p. 127.

⁸⁶ Stoner, J.A.F. & Freeman. *Management; Striktur dan Proses*. edisi kedelapan, Alih Bahasa; Nunuk Ardiani, (Jakarta :Prenhalindo.1992), p 245.

pegawai ataupun guru untuk meningkatkan kepuasan kerjanya, yaitu sebagai berikut;

1. Jelaskan kepada para pegawai apa yang dimaksud dengan kinerja efektif dan pastikan bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka;
2. Pastikan ada hubungan yang jelas antara kinerja dengan penghargaan atau (imbalan), dan setiap hubungan semacam itu dihormati;
3. Pastikan semua pegawai diperlakukan secara adil dan penilaian tentang kinerja adalah objektif;
4. Apabila mungkin, kembangkan jenis-jenis penghargaan yang berbeda, tidak setiap orang dapat dinaikkan pangkatnya (dipromosikan) atau perlu dinaikkan pangkatnya;
5. Doronglah semangat seluwes mungkin di dalam lingkungan tempat kerja dan kembangkan gaya manajemen yang mudah diserap dan mampu diubah-ubah, untuk menyesuaikan orang dan lingkungan;
6. Kembangkan sebuah system manajemen kinerja atau setidaknya tetapkan sasaran yang dapat dicapai tetapi dapat terus berkembang;
7. Perhitungkan semua factor lingkungan social, seperti kenyamanan dan sarana lingkungan kerja, interaksi social diantara para pegawai, pemanas (pendingin) ruang atau penerangan, dan semua factor yang dapat menjadi sumber ketidakpuasan⁸⁷.

Selanjutnya secara lebih rinci upaya meningkatkan motivasi berprestasi guru dapat di uraikan sebagai berikut :

⁸⁷ Hamzah Uno, *Ibid*. p. 50.

Pertama, meningkatkan kemauan untuk maju. Dalam diri seorang guru hendaknya ditumbuhkan kemauan untuk maju, karena di era globalisasi yang ditandai dengan maraknya penemuan di bidang teknologi seperti media informasi internet, menyebabkan semua lapisan masyarakat mudah mengakses yang ingin diketahui, sehingga bila seorang guru tidak memiliki kemauan untuk mengikuti perkembangan maka akan sulit untuk berprestasi dan terkadang para siswa akan lebih maju dibandingkan dengan guru. Untuk itu seorang guru hendaknya mempunyai keinginan untuk maju dan mengikuti perkembangan jaman. Demikian pula halnya ini akan mempengaruhi upaya menerapkan dan meningkatkan budaya mutu di kalangan guru.

Kedua, Bertugas dengan baik. Bertugas dengan baik adalah bertugas sesuai dengan tufoksi masing-masing, menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya, dan tidak menunda waktu untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan yang bisa diselesaikan hari ini. Salah satu bukti bahwa seorang guru sudah memiliki motivasi untuk berprestasi adalah ia akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan berupaya untuk memberikan yang terbaik dalam setiap melaksanakan suatu pekerjaan.

Ketiga, Menerima tantangan. Bagi seorang guru yang memiliki motivasi untuk berprestasi maka akan selalu siap untuk menerima tantangan. Bagi mereka seberat apapun pekerjaan ataupun tugas yang akan dihadapi tidak menjadi suatu hal yang membuat mereka untuk mundur melainkan dijadikan sebagai suatu tantangan bahkan bisa dikatakan menjadi suatu seni untuk mencapai suatu kesuksesan dalam meniti karir.

Keempat, menerima tanggung jawab Pribadi. Melaksanakan suatu tanggung jawab yang diberikan kepada kita khususnya tanggung jawab sebagai seorang guru adalah merupakan sesuatu yang sulit untuk dilaksanakan, tapi bagi guru yang memiliki motivasi berprestasi tanggung jawab adalah merupakan pembuktian bahwa ia adalah sebagai seorang guru yang pantas untuk menjadi teladan bagi orang lain.

Kelima, Sukses. Tujuan akhir dari seluruh aktivitas yang dilaksanakan oleh manusia adalah mencapai ataupun memperoleh sesuatu yang diinginkan yaitu kesuksesan. Demikian pula halnya yang ingin dicapai oleh seorang guru. Tujuan akhir dari pekerjaan seorang guru adalah terlaksananya seluruh tahapan pembelajaran yang telah direncanakan.

Bagi seorang guru yang memiliki motivasi berprestasi tujuan akhir dari pekerjaannya adalah disamping terlaksananya semua tahapan pembelajaran juga terciptanya prestasi maksimal yang menjadi sebuah pembuktian bahwa apa yang telah dilaksanakannya benar-benar mencapai kesuksesan.

3. Upaya Meningkatkan Disiplin kerja Guru

Meningkatkan disiplin kerja adalah sebagai salah satu upaya menerapkan dan meningkatkan budaya mutu guru. Disiplin pada dasarnya adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, ketentraman, keteraturan dan ketertiban. Sementara menurut Siwanto (dalam Akhmad Sudrajat) , disiplin kerja adalah sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta

sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya⁸⁸.

Secara lebih jelasnya pengaruh disiplin kerja guru terhadap penerapan dan peningkatan budaya mutu guru dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pertama, Patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja. Indikator bahwa seorang guru sudah disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya adalah tercermin pada kepatuhan dan ketaatannya terhadap penggunaan jam kerja yang telah ditetapkan oleh sekolah. Semakin disiplin guru dalam penggunaan jam kerja maka indikasi untuk meningkatkan budaya mutu semakin tinggi karena dengan patuh dan taatnya guru terhadap penggunaan jam kerja maka tidak akan program sekolah yang akan terbengkalai yang disebabkan oleh tidak disiplinnya guru terhadap penggunaan jam kerja.

Bila seorang guru saja lengah dalam penggunaan jam kerjanya maka berapa banyak waktu terbuang dan untuk menggantikannya tidak akan mungkin serta akibatnya akan mengganggu jam kerja orang lain yang berakibat fatal terhadap tertundanya semua pekerjaan.

Kedua, Mentaati jam kerja bukan karena takut dan terpaksa. Pekerjaan kita adalah sebagai implementasi dari jabatan atau tugas kita sebagai seorang guru, olehnya sejak kita berkomitmen untuk menerima pekerjaan tersebut maka sejak itu telah terjadi kesepakatan bahwa kita akan melaksanakan pekerjaan itu tanpa ada rasa takut dan terpaksa.

⁸⁸ <http://akhmadsudrajat> , *Ibid.*

Guru yang memiliki disiplin kerja pasti akan melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan tulus dan ikhlas tanpa merasa terbebani oleh rasa takut dan terpaksa. Dalam melaksanakan tugasnya ia akan senantiasa mentaati jam kerja yang telah ditentukan oleh pihak sekolah. Baginya bekerja tepat waktu menjadi prioritas karena dengan demikian ia akan selalu menjunjung disiplin kerja yang menjadi pangkal tolak lahir dan berkembangnya budaya mutu guru.

Ketiga, komitmen dan loyal terhadap organisasi. Dalam konsep ini yang dimaksudkan dengan organisasi adalah sekolah dimana guru bertugas. Budaya mutu guru akan tumbuh dengan baik bila di dalam sekolah dihuni oleh orang-orang ataupun para guru yang loyal terhadap sekolah.

Guru yang loyal terhadap sekolah adalah mereka yang selamanya mementingkan kepentingan sekolah daripada kepentingan pribadinya. Dalam aktivitasnya ia selalu mengedepankan nama baik dan prestasi sekolah.

Berdasarkan temuan penelitian, kesimpulan dan implikasi penelitian maka dapat diajukan beberapa saran terhadap pihak – pihak berikut :

1. Bagi kepala daerah dan kepala dinas pendidikan yang berwenang mengangkat dan membebankan kepala sekolah hendaknya tidak hanya memperhatikan persyaratan administrative seperti kelayakan pangkat dan golongan tetapi juga mempertimbangkan aspek kapabilitas kepemimpinan kepala sekolah.
2. Bagi para kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya hendaklah menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat dipersepsi dengan baik oleh guru sehingga dapat meningkatkan disiplin

kerja guru, serta mampu menciptakan kondisi yang memungkinkan guru untuk berprestasi lebih baik.

3. Bagi guru selaku ujung tombak bidang pendidikan disarankan senantiasa membangun dan menjaga system nilai yang tertuang dalam budaya mutu, memiliki disiplin kerja dan meningkatkan motivasi untuk berprestasi, sehingga upaya untuk meningkatkan kompetensi diri sebagai guru yang professional akan dapat diwujudkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2010
- Agus Dharna, *Artikel Dicari Kepala Sekolah yang Kompeten*, ([Http:// www.Depdiknas](http://www.Depdiknas.id), id. 2003).
- Ali Afandi, “*Budaya Mutu pada Sekolah Unggulan Studi Kasus di SD Islam Sabilillah Malang*”, Disertasi, UNM, 2007
- Arifin,” *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Mutu (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Wumialo Gorontalo)*”, Disertasi, UNM, 2009
- Asrin, “*Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu di Sekolah (Studi Multikasus di SMAN Agung dan SMAI Kartini di Kota Gunga)*”, Disertasi, UNM,, 2006
- Atmowidirio Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Ardadizya. 2000

- Avin , Fadila Helmi. *Disiplin Kerja*. Buletin Psikologi, Tahun IV, Nomor 2 Desember 1996
- Cortada, J.W. *Total Quality Management edisi Indonesia*. Jogjakarta: Penerbit Andi, 1996
- Davis, K. Ivor. *Pengelolaan Belajar*. Jakarta: CV Rajawali, 1991.
- Derek Torington and Laura Hall. *Personel Management*. London : Prentice Hall. 1991
- Direktorat Dikmentum, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Depdiknas, 1999.
- Dirjend Mandikdasmen, *Panduan Teknis Pengelolaan Mutu*. Jakarta: Depdiknas, 2009.
- Duncan W. Jack. *Organizational Behavior*. Boston: Houghon Mifflin Coy, 1991.
- Edwin, Flippo B. *Manajemen Personalia*. Terjemahan Moh. Masud. Jakarta: Erlangga. 1997.
- European University Association, *Developing an Internal Quality Culture in European Universities, Report on The Quality Culture Project, Round II -2004*. With The support of the Socrates Programme European Commission. Socrates: Education and Culture. (<http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/QCII%20Report%2030.03.05.1115967574238.pdf>)
- Galton, Maurice dan Brian Simon. *Progress and Performance in the Primary Classroom*. London: Routhledge and kagen Faul. 1994.
- G.L. Freeman and E.K. Taylor, *How To Pick Leaders, A Scientific Approach to Exacutive Selection*, New York: Funk and Wagnalls Company. 1950
- Gregor Mc dan Douglas M. *The Human Side of Enterprise in Human Relation in Management*, I.L. Heckman ,Jr.And S.G, Huneryager. Cincinnati : South – Western. 1960
- Griffin, Ricky W. *Management*. New Delhi; A.I.B.T.S. Pulishers. 1997.

- Hamalik, Oemar. *Pendekatan Baru Strategi Belajar Mengajar Berdasarkan CBSA*. Bandung. Sinar Baru Algensindo. 2001.
- Hani Handoko dan Fandy Tjiptono. *Kepemimpinan Transformatif dan Pemberdayaan*. Jebi. Vol 11. 1996
- Hannula, M.S, *Regulating motivation in mathematics*, A Paper presented at the Topic Study Group 24 of ICME-10 conference. Retrieved September 15th 2005 From <http://www.icme-organiser.dk/tsg24/Document/Hannula.com>
- Harold Koontz and Heinz Weihrich, *Management*. New York : McGraw-Hill Book Company. 1988
- Heni Sukrisno, “ *Hubungan Antara Responsibilitas Manajemen, Akuntabilitas Mutu Pelayanan, Budaya Mutu, Pembelajaran Organisasi, Kinerja Tim Dengan Keefektifan Sistem Penjaminan Mutu pada Universitas Swasta di Surabaya*”, Disertasi, UNM, 2008
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. New jersey: Prentice Hall. 1988.
- [Http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/05/11/kumpulan-makalah-dan-artikel-manajemen-pendidikan/\(diakses 17 maret 2012 \)](http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/05/11/kumpulan-makalah-dan-artikel-manajemen-pendidikan/(diakses%2017%20maret%202012%20))
- Imron, Ali. *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta: Angkasa. 1995.
- Irawan, Motik P. dan Sakti. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN Press. 2000.
- Jack, Duncan W.. *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Coy. 1991.
- K. Davies. *Pengelolaan Belajar*. Jakarta : CV Rajawali. 1991
- Koontz O, Donnel, Harold, et.al. *Management*. Hill Kogakusha : McGraww,ltd,For Manufacture and export. 1980

- Lau Sue and Glover Derek, *Education Leadership and Learning (practice, policy, and research)*, Buckingham-Philadelphia: Open University Press. 2000
- Laeham, dan Wexley. *The Process of Education*. Cambridge: Harvard University Press. 1992.
- Lee Harvey & Bjorn Stensaker, *European Journal Of Education*, Vol. 43 No.4 2008, *Quality Culture; Understandings, Boundaries and Linkages*. [http://www2.aau.org/ldev/Mombasa10/docs/quality culture. pdf](http://www2.aau.org/ldev/Mombasa10/docs/quality%20culture.pdf)
- Mataheru, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*. Jakarta : Pustaka Jaya. 2000
- Materi Pelatihan Terpadu untuk Kepala Sekolah, *Supervisi Pendidikan*. Depdiknas Dirjen Dikdas, 2002
- Maslow, Abraham. *Motivation and Personality*, New York; Harper & Raw. Publiser. 1970.
- Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada. 2001.
- Morgan E. James, *Administrative and Supervisory Management*. Englewood : Prentice-Hall,Inc, N.J. 1982
- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang : UIN-Maliki Press. 2010
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2003.
- Murphy,P.K. and Alexander,P.A., *A motivated ekploration of motivation terminology*, Contemporary Educational Psychology; 2000.

- Morgan, Clifford T. *Introduction of Organization Behavior*. New Jersey: Englewood-Cliffs Prentice. 1986.
- Nawawi Hadari dan Martini M. *Kepemimpinan yang Efektif*. Jogyakarta : Gajah Mada Universiti Press. 1995
- Niti, Alex Semito, *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia. 1982
- Patricia, King. *Performance Planning and Apraizal*. New York: Lois San Fransisco. Grow-Hill Book. 1993.,
- Paul Hersey and Kenneth H Blanchard, *Management of Organizational Behavior*. Hill Kogakusha ltd : By Mc.Graw For Manufacture and export. 1980
- Pidarta, Made. *Landasan Kependidikan*. Jakarta. Rineka Cipta. 1997.
- Podsakoff, P.M. Mackenzie, S.B. & Bommer, W.H. *Tranpormational Leader Behaviours andsubtitutes for Leadhershship as determinants of employee satisfaction, trust, and organizational elizenship behavior*. Journal of Management. 2002
- Rina Mutaqqinah, *Membangun Budaya Mutu Melalui Evaluasi Diri Sekolah*. Jabar : LPMP. 2011
- Robbins. *Performance*. New Jersey: Hill-Book Prentice. 1994.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. London : Kogan Page Educational anagemen Series. 1993
- Sagie. *People and Produktivity*. New York : McGraw Hilln Book Company . 1985
- Sardiman. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta. Rajawali Press. 2001.
- Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. Jassey-Bassa Publisher. San Pransisco.2004
- Schumacker, Randel E, & Richard G. Lomex. *A Beginner's to SEM*. Mahwah Jew Jersey : Lawrence Erlbaun Associates, Inc.Pub, 1996.
- Sigit, Suhardi. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Pustaka Jaya. 2002.

- Smith, Spenbeauer. *A Quality System for Education*. New York: McGraw-Hill Book Company. 1982.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta, 2009.
- Sukanto, Toeti. Wardani I.G.A.K., Winataputra Udin Saripudin, *Prinsip Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Dirjen, Dikti, 1992.
- Sulthon, H.M. *Membangun Semangat Kerja Guru*. Yogyakarta ; Laksbang PRESSindo, 2009
- Suprihantono, Jhon. *Penelitian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta. 1988.
- Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan; Dasat Teoritis unruk Praktik Profesional*. Bandung. Angkasa. 2000.
- Sutopo Hendiyat dan Seomanto Wasty, *Kepemimpinan dan supervise Pendidikan*. Jakarta : Bina Aksara. 1982
- Tilaar, H.A.R. *Membina Profesi Guru Abad 21*. Jakarta: LPMP UNJ. 1998.
- Undang-Undang Sisdiknas No 20. Tahun 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.
- Uno Hamzah.B, *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara, 2008.
- Veithzal Rivai , *Kita Memimpin dalam Abad ke-21*. Jakarta : Rajagrafindo Persada. 2004
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dalam Toeri dan Praktek*. Jakarta: PT. Harapan Masa PGRI. 1994.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada . 1992
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta. 2009
- Wayne F. Cascio. *Management Human Resources*. USA: McGraww – Hill. 1995

- Whitmore, John. *Coaching for Performance (Seni Mengarahkan untuk Mendobrak Kerja)*. Jakarta: Gramedia. Pustaka Umum. 1997.
- Wiles, Kimbal. *Supervision for Better School*. New York: Prentice Hall. 1955.
- Yulk, G.A. *Leadership in Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1994
- Yulk, G.A. 1999. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (edisi Indonesia)*. Jakarta: Prentice – Hall Inc.
- Zainun, Buchari. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara. 1994.
- Zamroni. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Jakarta: Bigraf Publishing, 2000.

MENGENAL PENULIS



Dr. Abdul Rahmat, M.Pd., lahir di Sukabumi, 05 Maret 1978. Ia menyelesaikan program strata satu (SI) pada tahun 2002 di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Tahun 2004 ia memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Universitas Negeri Yogyakarta. Pada tahun 2011, ia memperoleh gelar Doktor (S3) di Universitas Negeri Jakarta Program Studi Manajemen Pendidikan. Sejak

tahun 2008, ia mengabdikan pada Universitas Negeri Gorontalo, baik sebagai dosen pengasuh mata kuliah ilmu pendidikan dan manajemen maupun sebagai pengelola, pembimbing dan pengembang kreativitas wirausaha mahasiswa. Sejak tahun 2013 sampai sekarang menjabat sebagai Kepala Pusat Pengembangan Karakter dan Program Pengalaman Lapangan (PK-PPL) Mahasiswa Universitas Negeri Gorontalo. Sebagai akademisi, ia aktif melakukan berbagai kegiatan keilmuan di tingkat regional dan nasional. Dia telah banyak menghadiri seminar di berbagai kampus dan provinsi, baik sebagai peserta maupun sebagai pembicara dan beberapa karyanya telah dimuat di jurnal nasional, buku dan media cetak. Sampai saat ini, berbagai jenis buku telah ia tulis, mulai dari buku populer, referensi dan buku ajar. Saat ini bersama istri (Mira) dan kedua anak (Dzilfis dan Wisjal) tinggal di Gorontalo. Untuk korespondensi melalui abdulrahmat@ung.ac.id.



Dr. Syaiful Kadir, M.Pd. lahir di Tapa, Kab. Gorontalo, 22 Januari 1969, merupakan putra ke Sembilan dari 10 bersaudara dari Bapak Kadir Tibawa dan Ibu Hadijah Tan Chu Lam (Almarhum). Menyelesaikan pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 1 Talulobutu, SMP Negeri 1 Tapa, SPG Negeri 1 Gorontalo, dan Sarjana Pendidikan Sejarah

di Sekolah Tinggi Keguruan Ilmu Pendidikan (STKIP) Gorontalo pada tahun 1994, Lulusan Program Pascasarjana (S2) Penelitian Evaluasi Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta tahun 2005 selanjutnya Tahun 2009. melanjutkan studi S3 Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta. Pelatihan yang pernah diikuti: 1) Pendidikan dan Pelatihan Guru Mata Pelajaran Sejarah SMA Jenjang Dasar di Malang tahun 2005, Jenjang Lanjut di Malang tahun 2006 dan Jenjang Menengah di Malang tahun 2007. 2) Pelatihan Penulisan Soal Bagi Guru SMP dan SMA, tahun 2006, 3) Seminar and Workshop The Quality Improvement Initiatives for Teachers of Early Childhood and Inclusive , Jakarta tahun 2008, 4) Asia-Pacifik Regional Preparatory Conference for the 48th session of the International Conference on Education Inclusive Education : Major Policy Issues in the Asia and Pacific Region, Bali 2008, 5). *Workshop Sosialisasi Kebijakan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB)* di 15 Kabupaten/Kota, Jakarta 2011. Peserta terbaik IV dan V pada Pendidikan dan Pelatihan Guru Mata Pelajaran Sejarah SMA Jenjang Dasar di Malang tahun 2005, dan Jenjang Lanjut di Malang tahun 2006 dan mendapatkan penghargaan dari Japan Foundation berkunjung ke Negara Jepang sebagai hadiah guru berprestasi tingkat Nasional tahun 2009. Diangkat menjadi Pegawai Negeri sipil pada SMPN 4 Gorontalo

dengan tugas mengajar di SMPN 10 Gorontalo tahun 1999-2003, Tahun 2003-2010 bertugas di SMA Negeri 3 Gorontalo dan sejak tahun 2010 sampai sekarang bertugas sebagai Kepala SMAN 1 Gorontalo. Penelitian dan karya ilmiah yang pernah di lakukan : Pelaksanaan Perkawinan secara adat Gorontalo, tahun 1994, Penerapan penilaian Portofolio pada Mata Pelajaran Sejarah, tahun 2004, Penerapan penilaian portofolio dalam meningkatkan prestasi siswa pada mata pelajaran sejarah, tahun 2008 serta beberapa karya ilmiah yang dipublikasikan lewat jurnal yang diterbitkan oleh Universitas Negeri Gorontalo. Organisasi yang pernah diikuti: Anggota Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) gorontalo dari tahun 1992-1994, Anggota Resimen Mahasiswa (menwa) STKIP Gorontalo dari 1992-1994, Ketua Himpunan Mahasiswa Jurusan PIPS tahun 1993, Pengurus Majelis Perwakilan Mahasiswa tahun 1992, Ketua III senat Mahasiswa STKIP Gorontalo, Wakil Ketua PGRI Ranting Kota Timur Kota Gorontalo dari tahun 2010 s.d sekarang. Menikah dengan Nikma Yahya,S. Pd dan dikaruniai 2 orang putra, Jauhar Huwaidi Kadir (Harry) dan Dary Asyraf Kadir (Raffy) yang keduanya masih masih mengenyam pendidikan MIT Al-Islah Al-Islamiyah Kota Gorontalo.