

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TERHADAP
KINERJA GURU DI MTS AN-NUR PELOPOR
BANDAR JAYA BARAT KABUPATEN
LAMPUNG TENGAH**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas Dan Memenuhi Syarat-syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan.

Oleh

IBEN MARTA FAUZI

NPM :1111030090

Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) RADEN INTAN
LAMPUNG
1437/2016**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TERHADAP
KINERJA GURU DI MTS AN-NUR PELOPOR
BANDAR JAYA BARAT KABUPATEN
LAMPUNG TENGAH**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas Dan Memenuhi Syarat-syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan.

Oleh

IBEN MARTA FAUZI
NPM :1111030090

Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam

Pembimbing I : Dr. Akmansyah,MA
Pembimbing II : Drs. Sa'idy, M.Ag

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) RADEN INTAN
LAMPUNG
1437/2016**

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU DI MTS. AN-NUR PELOPOR BANDAR JAYA BARAT KABUPATEN LAMPUNG TENGAH

Oleh

IBEN MARTA FAUZI

Kepemimpinan Kepala Madrasah adalah cara atau usaha kepala Madrasah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Singkatnya, cara kepala Madrasah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan Madrasah.

kepemimpinan adalah seni dalam mempengaruhi orang lain sehingga mau bekerja secara sukarela dan penuh antusias kearah pencapaian tujuan kelompok, untuk itu dibutuhkan adanya kualitas pemimpin yang ditandai oleh sifat-sifat kepribadian yang kuat, memiliki kewibawaan, dan mampu menggunakan perilaku dan gaya kepemimpinan dengan tepat dalam mempengaruhi orang lain; hubungan interaksi antara dua orang atau lebih yang melibatkan adanya seorang pemimpin dengan orang-orang yang dipimpin. Sedangkan kinerja atau performasi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah MTs An-nur Pelopor Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah.

Pendekatan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Guru di Madrasah MTs An-nur Pelopor Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah. dengan jumlah 30 guru. Jumlah sampel diambil dengan menggunakan teknik *probability sampling* sebanyak 30 guru. Teknik pengumpulan data menggunakan angket. Uji asumsi yang dilakukan adalah uji normalitas dan linieritas. Uji Hipotesis menggunakan analisis regresi sederhana.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa: Kepemimpinan Kepala Madrasah berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru Madrasah Mts An-Nur Pelopor Bandar Jaya Barat Kecamatan Terbanggi Besar yang ditunjukkan dengan F hitung sebesar 113.342 dengan signifikansi sebesar $0,577 > 0,420$ dan besarnya pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru adalah sebesar 18%.



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
FAKULTAS TARBIIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Let. Kol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. 0721 703260

LEMBAR PERSETUJUAN

**Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA
MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU DI MTS
AN-NUR PELOPOR BANDAR JAYA BARAT
KABUPATEN LAMPUNG TENGAH**

Nama : IBEN MARTA FAUZI

NPM : 1111030090

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyetujui

Untuk dimunaqasyahkan dan dipertahankan dalam sidang munaqasyah
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, IAIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. Akmansyah, MA
NIP. 197003181998031003**

**Drs. Sa'idy, M.Ag
NIP. 196603101994031007**

**Ketua Jurusan
Manajemen Pendidikan Islam (MPI)**

**Drs. H. Amiruddin, MPd.I
NIP. 196903051996031001**



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Let. Kol H. Endro Suramin Sukarame Bandar Lampung Telp. 0721 703260

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul: PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU DI MTs AN-NUR PELOPOR BANDAR JAYA BARAT KABUPATEN LAMPUNG TENGAH, disusun oleh : IBEN MARTA FAUZI, NPM : 1111030090, Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI), telah diujikan dalam sidang Munaqasyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan pada hari/tanggal: Selasa/21 Februari 2017, waktu 14.00-16.00 WIB, Tempat : Ruang Sidang MPI Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Raden Intan Lampung.

TIM DEWAN PENGUJI

Ketua : Drs. Amiruddin, M.Pd.I

Sekretaris : Sri Purwanti N, M.Pd

Penguji Utama : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd

Penguji Kedua : Dr. M. Akmansyah, M.A

(.....) *[Signature]*
(.....) *[Signature]*
(.....) *[Signature]*
(.....) *[Signature]*



**Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan**

**Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd
NIP. 19560810 198703 1 001**

MOTTO

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوَلِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (Q.S An-Nisa: 59)¹

¹ Departemen Agama RI. *Al-Qur'an terjemah*. CV. Diponegoro. Bandung, ,h.87

PERSEMBAHAN

Skripsi ini ku persembahkan kepada :

1. Ayahku **Mahfudi Fauzi** dan Ibuku **Sri Ambar Wati** tercinta yang telah membesarkanku, mendidiku sejak kecil, menasehatiku, membimbingku, senantiasa mendo'akanku dan semua yang terbaik hingga saat ini.
2. Bapak **Dr. Akmansyah, MA** dan bapak **Drs. Sa'idy, M.Ag.** sebagai orang tua keduaku yang telah membimbingku selama kuliah, terimakasih banyak atas bimbingan dan nasehat-nasehatnya.
3. Adikku yang tersayang **Nanda Ahma Fauzi** dan seluruh teman-temanku yang telah memberikan dorongan dan motivasi kepadaku.
4. Almamater IAIN Raden Intan Lampung yang kubanggakan.

RIWAYAT HIDUP

Iben Marta Fauzi dilahirkan di Bandar Jaya Kecamatan Terbanggi Besar Kabupaten Lampung Tengah pada tanggal 07 Maret 1992, anak pertama dari dua bersaudara yaitu Iben Marta Fauzi dan Nanda Ahma Fauzi yang keduanya dilahirkan dari pasangan Bapak Mahfudi Fauzi dan Sri Ambar Wati.

Pendidikan penulis bermula di pendidikan taman kanak-kanak An-Nur Bandar Jaya Timur Kecamatan Terbanggi Besar Kabupaten Lampung Tengah, Lulus pada tahun 1998, kemudian penulis melanjutkan pendidikan dasar di SD Sidomulyo Serengit Negri Pekon/Desa Sidomulyo Kecamatan Pagar Dewa Kabupaten Lampung Barat lulus pada tahun 2005, kemudian penulis melanjutkan ke Mts AN-NUR PELOPOR Bandar Jaya Barat Kecamatan Terbanggi Besar Kabupaten Lampung Tengah lulus pada tahun 2008, kemudian penulis melanjutkan ke SMK PGRI 2 Poncowati kecamatan Terbanggi Besar Kabupaten Lampung Tengah lulus pada tahun 2011.

Kemudian pada tahun 2011 penulis meneruskan pendidikan di Institut Agama Islam Negri (IAIN) Raden Intan Lampung mengambil Strata Satu (S1) dan terdaftar sebagai Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan keguruan jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) sampai sekarang.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan karunia-Nya berupa ilmu pengetahuan, kesehatan, dan petunjuk, sehingga penulis menyelesaikan penelitian/ penulisan skripsi yang berjudul : **“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di MTs An-Nur Pelopor Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah”**. Shalawat serta salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat dan para pengikut-pengikutnya yang setia.

Skripsi ini ditulis merupakan persyaratan guna menyelesaikan studi Program Strata Satu (S1) Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Intan Lampung guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I) dalam bidang ilmu pendidikan.

Dalam penulis skripsi ini penulis haturkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini. Adapun ucapan terima kasih itu penulis sampaikan kepada :

1. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Raden Intan Lampung yang senantiasa tanggap terhadap kesulitan-kesulitan mahasiswa.

2. Bapak Drs. Amirrudin M.Pd.I selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI), terima kasih kepada bapak telah diberikan kesabaran dalam membina mahasiswa khususnya jurusan MPI.
3. Bapak Dr, Akmansyah, MA dan Bapak Drs. H. Sa'idy, M.Ag, masing-masing selaku pembimbing I dan pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya dalam membimbing, mengarahkan dan memotivasi hingga skripsi ini selesai.
4. Apri Mahendra Putra, M.Pd. selaku kepala MTs AN-NUR Pelopor Bandar Jaya yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di MTs AN-NUR Pelopor Bandar Jaya Kabupaten Lampung Tengah.
5. Bapak-Ibu Dewan Guru MTs AN-NUR Pelopor Bandar Jaya yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk wawancara dan mengisi angket dalam pembuatan skripsi ini.
6. Sahabat-sahabat Seperjuangan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
7. Saudara dan tetangga-tetangga ku yang sudah menerima saya bertempat tinggal di Permata Biru blok B 2 Khususnya Saudara Sigit, Barno, Mbah Purbo, om Pian Dan Pakde Bawor, sehingga saya dapat melakukan aktifitas kuliah.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian/tulisan ini masih jauh dari kesempurnaan. Hal itu, tidak lain disebabkan karena keterbatasan kemampuan dan

waktu yang penulis miliki. Untuk itu, kepada para pembaca kiranya dapat memberikan masukan dan saran-saran guna melengkapi tulisan ini.

Akhirnya, diharapkan betapa pun kecilnya karya tulis (penelitian) ini dapat menjadi sumbangan yang cukup berarti dalam pengembangan ilmu pengetahuan bagi penulis khususnya mampu membaca pada umumnya.

Bandar Lampung, 17 Mei 2016

IBEN MARTA FAUZI
NPM. 1111030090

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
PERSETUJUAN	iii
PENGESAHAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Idenfifikasi Masalah.....	8
C. Batasan Masalah.....	9
D. Rumusan Masalah	9
E. Hipotesis Penelitian	9
F. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian.....	11

BAB II LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan	12
1. Pengertian Kepemimpinan	12
2. Syarat-Syarat Kepemimpinan	16
3. Asas-Asas Kepemimpinan	16
4. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan	16
5. Fungsi Kepemimpinana	17
6. Kepemimpinan Efektif	18
7. Kepemimpinann Kepala Sekolah Dalam Tugas dan Fungsinya	20
B. Kinerja Guru.....	25
C. Penilaian Kinerja Guru.....	26
1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran.....	29
2. Plaksanaan Kegiatan Pembelajaran.....	30

BAB III METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian.....	36
1. Rancangan Penelitian	37
2. Populasi dan Sampel	38
3. Variable Penelitian dan Definisi Operasional	38
B. Uji Validitas dan Realiabilitas Instrumen	43
1. Uji Validitas Instrumen	43

2. Uji Realiabilitas Instrumen	46
C. Teknik Analisis Data	48
1. Analisis Deskriptif	49
2. Uji Persyaratan Analisis	49
3. Uji Hipotesis	50

BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Deskripsi Lokasi	53
1. Latar Belakang Sekolah	53
2. Visi Dan Misi Madrasah An-nur	55
3. Tujuan Madrasah An-nur	55
B. Penyajian Data	56
1. Data Gaya Kepemimpinan	56
2. Data Kinerja Guru	57
3. Uji Persaratan Analisis	61
C. Analisis Data	63
1. Uji Hipotesis	63
2. Pembahasan	65

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	70
B. Saran	71

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel.1.3. Penetapan Skor Jawaban Angket Skala Likert

Tabel.2.3. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja Guru dan Kepemimpinan Kepala Madrasah

Tabel .3.3. Uji Reliabilitas kepemimpinan kepala madrasah

Tabel .4.3. Uji Reliabilitas kinerja guru

Tabel .5.3. Uji Regresi Berganda

Tabel .6.4. Penyajian data kepemimpinan

Tabel .7.4. Penyajian Data Kinerja Guru

Tabel .8.4. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Kepala Madrasah

Tabel .9.4. Hasil Uji Validitas Kinerja Guru

Tabel.10.4. Hasil Uji Normalitas

Tabel.11.4. Hasil Uji Linieritas

Tabel.12.4. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 13.4. Coefficients

Tabel 14.4. Model Summary

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya pendidikan merupakan satu upaya untuk mendapatkan pengetahuan, wawasan, keterampilan, dan keahlian tertentu pada individu-individu guna mengembangkan dirinya sebagai taraf insani untuk mampu menghadapi setiap perubahan yang terjadi sepanjang hidupnya.

Dalam kehidupan modern saat ini, betapa penting peranan organisasi terhadap kepentingan manusia, tidak ada seorang pun diantara manusia ini rasanya yang dilahirkan sampai pada saat kematiannya tidak terikat pada organisasi. Hal ini, disamping akibat ketidakmampuan manusia secara fisik dan psikis dalam mencapai berbagai tujuan, juga akibat sifat keberadaban sebagai makhluk sosial yang selalu terdorong untuk bekerja sama dengan individu yang lain. Disamping dikuasai oleh egonya, akan merasa bahagia bila keberadaannya dapat diterima oleh lingkungan dan hidup bekerja sama dengan manusia lainnya.

Dalam setiap organisasi harus memiliki pemimpin agar berjalan dengan baik. Tanpa adanya pemimpin tentu sangat sulit dan tidak mudah dalam menjalankan semua elemen dan komponen yang ada dalam organisasi tersebut. Seorang pemimpin tidak begitu saja dipilih dan ditentukan. Ada kriteria-kriteria tertentu yang harus

dimiliki olehnya. Segenap kemampuan dalam berpikir dan berbuat menjadi pertimbangan yang sangat urgen diperhatikan.

Begitu juga di dalam Al-Quran maupun Hadits banyak sekali ayat-ayat yang membahas tentang pemimpin. Salah satunya di dalam hadits Rosululloh SWA yang di Riwayatkan oleh Bukhari.

حديث عبد الله بن عمر رضي الله عنه، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم، قال: كلَّكم راع فمسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع وهو مسؤول عنهم، والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسؤلة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه، ألا فكلَّكم راع وكلَّكم مسؤول عن رعيته.

Artinya : Hadits dari Abdullah bin Umar r.a bahwa Rasulullah SAW bersabda: “Semua kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam (amir) pemimpin dan bertanggung jawab atas rakyatnya. Seorang suami pemimpin dalam keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang isteri pemimpin dan bertanggung jawab atas penggunaan harta suaminya. Seorang pelayan (karyawan) bertanggung jawab atas harta majikannya. Seorang anak bertanggung jawab atas penggunaan harta ayahnya. (HR. Bukhari)

Beragam kepemimpinan yang dibuat oleh setiap pemimpin di dunia ini. Cara dan pandangan mengenai suatu permasalahan menjadi daya dari kepemimpinan seseorang. Maka tidak bisa dielakkan lagi kalau menjadi seorang pemimpin memiliki

tanggung jawab dan peran yang sangat berat. Tetapi itu semua bisa diatasi bila ia memiliki cara dan strategi yang baik dan sesuai dengan kondisinya.

Kartono mendefinisikan kepemimpinan adalah masalah relasi dan mempengaruhi antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan itu bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian suatu tujuan tertentu.¹

Kepala Madrasah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala Madrasah selain bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis juga bertanggung jawab atas segala kegiatan, keadaan lingkungan madrasah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitar.²

Di dalam perubahan itu banyak juga yang terjadi adanya faktor penentu yang mempengaruhi kelangsungan pembangunan suatu negara adalah kualitas dan kuantitas sumber daya manusia (SDM) yang memadai dari berbagai aspek untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Perkembangan dunia pendidikan dari tahun

¹ Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2005), h. 6.

² M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 80.

ke tahun selalu mengalami perubahan yang seiring dengan tantangan dan hambatan dalam menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan mampu bersaing di era globalisasi.

Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan, yang harus bertanggung jawab terhadap maju mundurnya madrasah yang di pimpinnya. Tidak jarang kepala sekolah mendapat ancaman, jika dia tidak dapat memajukan sekolahnya maka akan dimutasikan atau diberhentikan dari jabatannya. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif dan akuntabel.

Pemimpin mempengaruhi bawahan, tetapi bawahan juga mempunyai beberapa pengaruh terhadap pemimpin. Sumber pengaruh atau kewibawaan pada pemimpin menurut French dan Raven berasal dari legitimasi, memaksa, penghargaan, keahlian, dan penyesuaian (*Legitimate, coercive, reward, expert, referent*). Atau secara singkat pengaruh pemimpin terhadap bawahan pada dasarnya seperti yang dikemukakan oleh Amitai Etzioni mengalir dari *Position* dan *personal power* (kedudukan dan kepribadian seseorang).³

³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), h. 34.

Sedangkan pengaruh bawahan terhadap pemimpin disebut kewibawaan tandingan (*counter power*). Kewibawaan bawahan ini akan membantu sebagai pengendali pemakaian kewibawaan pemimpin.

Di sekolah yang berperan penting dalam menentukan kualitas pendidikan, yakni kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah merupakan figur sentral yang harus menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah. Oleh karena itu untuk mewujudkan visi dan misi sekolah serta mencapai tujuan yang diharapkan, perlu dipersiapkan kepala sekolah yang mampu memahami peranan sebagai manajemen sekolah, dan tugas sebagai seorang pemimpin. Untuk menjalankan manajemen di atas, dan juga merespon tuntutan yang terus berubah saat ini kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang kuat agar mampu melaksanakan berbagai program yang mereka bina secara efektif.

Kepala Madrasah yang berhasil yaitu apabila mereka memahami keberadaan Madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik. Serta mampu melaksanakan peranan Kepala Madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Kepala Madrasah adalah seseorang yang menentukan kebijakan madrasah, bahkan bisa dikatakan keberhasilan sekolah adalah keberhasilan Kepala Madrasah.⁴ Kepala Madrasah merupakan orang yang memiliki harapan tinggi bagi

⁴ *Ibid*, h. 82.

para staf dan para siswa. Kepala Madrasah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka menentukan kebijakan bagi sekolah mereka.⁵

Perlu diketahui bahwa guru merupakan faktor utama dalam melaksanakan dan menjalankan roda pendidikan, meskipun fasilitasnya lengkap dan canggih. Bila tidak ditunjang oleh keberadaan guru yang berkualitas, maka mustahil juga dan akan menimbulkan proses belajar dan pembelajaran yang maksimal, maka guru sebagai pelaksana pendidikan nasional yang merupakan kunci utama keberhasilan. Keberadaan guru sebagai unsur utama tenaga kependidikan yang merupakan faktor yang sangat strategis dan keseluruhan penggerak pendidikan, dimana SDA meliputi: sarana, anggaran, organisasi dan lingkungan (Nanang Fatta, 1988).

Dalam proses belajar mengajar berlangsung seharusnya guru menggunakan kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah yakni kurikulum 2013 untuk menjalankan tugasnya sebagai seorang guru yang mendidik, mengajar dan membina. Dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah, baik sekolah negeri maupun sekolah swasta masih ada guru yang belum dapat melaksanakan pengajarannya terutama dengan kurikulum 2013 dengan baik dan optimal.

Rendahnya kinerja ada tiga faktor yang mempengaruhi:

1. Kemampuan pribadi untuk melakukan pekerjaan tersebut (*Ability-A*)

⁵ M. Daryanto, *Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h.82.

2. Tingkat usaha yang dicurahkan (*Effort-E*)
3. Dukungan organisasi (*Support-S*)⁶

Proses pembelajaran berlangsung dengan baik apabila yang didukung oleh guru yang mempunyai kompetensi dan kinerja yang tinggi, sebab guru merupakan ujung tombak dan pelaksana terdepan pendidikan anak-anak di sekolah dan sebaliknya akan mampu menumbuh semangat dan motivasi belajar siswa yang lebih baik dan pada akhirnya mampu meningkatkan kualitas pembelajaran, peningkatan prestasi pendidikan merupakan sesuatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan sumber daya manusia (SDM) itu sendiri.

Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 2 desember 2015 dengan melakukan wawancara langsung kepada kepala madrasah maupun guru kelas, terdapat guru yang mengajar di kelas masih berdasarkan pengalaman masa lalunya dari waktu ke waktu sehingga merasa menguasai materi diluar kepala dan tidak mau mengubah kepada hal-hal yang baru termasuk metode pembelajaran, penggunaan media, sistem penilaian yang kurang dipahami dan mengajar secara hafalan atau tanpa persiapan mengajar sebelumnya.

Sedangkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan guru-guru dikatakan bahwa kepala madrasah belum menerapkan fungsi kepemimpinan secara optimal untuk memimpin bawahannya. Karena banyak dari kebijakan yang

⁶ Hafizurrachman, *Op. Cit*, h. 5.

dilakukan oleh madrasah bukan berasal dari pemikiran dari seorang kepala madrasah selaku pemimpin, tetapi kebijakan tersebut didasari oleh pemikiran guru selaku bawahannya. Selain itu kepala madrasah juga masih memperlakukan bawahannya secara sama tanpa memperhatikan perbedaan individual antara guru satu dengan guru yang lainnya. Karena banyak dari tugas yang diberikan kepala madrasah kepada guru tidak dipertimbangkan berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh guru tersebut. Sehingga kepala madrasah menganggap bahwa tugas yang diberikan dapat dilaksanakan oleh semua guru selaku bawahannya.

B. Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang masalah dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Kepala madrasah belum menerapkan fungsi kepemimpinan secara optimal dalam memimpin bawahannya.
2. Kepala madrasah masih memperlakukan bawahannya secara sama satu dengan yang lain tanpa memperhatikan perbedaan individual.
3. Kepala madrasah belum menggunakan Kepemimpinan yang sesuai dengan karakter bawahannya.
4. Kinerja guru dituntut dengan indikasi merencanakan, melaksanakan dan menilai program pembelajaran serta melatih para peserta didik dalam proses pembelajaran.

C. Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis, maka penulis membatasi masalah yang akan diteliti yaitu pada Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MTs. An-Nur Plopor Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka penulis dapat merumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

Apakah Kepemimpinan Kepala Madrasah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru MTs. An-Nur Plopor Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah tahun ajaran 2016-2017?

E. Hipotesis Penelitian

Dalam sebuah penelitian tidak akan terlepas dari sebuah hipotesis karena jika tidak ada hipotesis peneliti akan lebih sukar meneliti permasalahan yang akan ditelitinya. Hipotesis yang berasal dari kata *hipo* berarti kurang atau lemah dan *tesis* atau *thesis* yang berarti teori yang disajikan sebagai bukti. Dalam pembicaraan ini hipo diartikan telah terbukti

kebenarannya, ia akan berubah namanya menjadi tesis, jadi merupakan teori.⁷

Menurut Sugiyono hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan pendidik didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.⁸

Hipotesis dalam penelitian tindakan bukan hipotesis perbedaan atau hubungan melainkan hipotesis tindakan. Hipotesis tindakan memuat tindakan yang diusulkan untuk menghasilkan perbaikan yang diinginkan. Untuk sampai pada pemilihan tindakan yang tepat, peneliti dapat memulai dengan menimbang prosedur-prosedur yang mungkin dapat dilaksanakan agar perbaikan yang diinginkan dapat dicapai. Dalam hal ini peneliti hendaknya mencari masukan dari orang-orang yang terkait dengan masalah penelitian.

Dari pendapat di atas dapat diketahui pengertian hipotesis adalah jawaban sementara dari suatu penelitian, pernyataan yang masih lemah kebenarannya dan masih perlu dibuktikan kenyataannya. Maka hipotesis tindakan pada penelitian ini

⁷ Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), Cet. VIII. h. 28.

⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2014), Cet. XX, h. 96.

adalah sebagai berikut”Kepemimpinan kepala madrasah mempengaruhi kinerja guru di MTs An Nur Pelopor Bandar Jaya, Kabupaten Lampung Tengah.

F. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah : “Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di MTs. An-Nur Plopor Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah tahun ajaran 2016-2017”?

2. Kegunaan Penelitian:

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka yang menjadi manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Sebagai sumbangan pemikiran bagi Orang Tua, Kepala Madrasah, Guru dan Siswa agar dapat mengambil kebijakan dan upaya perbaikan Kepemimpinan mencapai Kinerja Guru yang maksimal.
2. Bagi almamater MTs. An-Nur Plopor Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah, penelitian ini bisa menjadi refrensi bagi peneliti selanjutnya yang mempunyai obyek penelitian yang sama kajian manajemen sumber daya manusia tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi guru terhadap kinerjanya.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹ Singkatnya, cara kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.

Tanembaum dan Massarik menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses atau fungsi sebagai suatu peran yang memerintah.²

kepemimpinan adalah “suatu usaha yang menggunakan gaya kepemimpinan untuk dapat mempengaruhi dan tidak memaksa dalam memotivasi individu untuk mencapai tujuan”.³ Sedangkan Thoha merumuskan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni

¹ Depdikbud. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta : Dirjen Dikdasmen, 1998), h. 9.

² Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 122-125.

³ Gibson, James L., *Organization, behavior, struxture and process.Organisasi, perilaku, struktur dan proses (Terjemahan Nunuk Adiarni)*. (Jakarta : Penerbit Bina rupa Aksara,1997), h. 15

mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.⁴

Kartono mendefinisikan kepemimpinan adalah masalah relasi dan mempengaruhi antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan itu bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian suatu tujuan tertentu.⁵

Berdasarkan pengertian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan adalah seni dalam mempengaruhi orang lain sehingga mau bekerja secara sukarela dan penuh antusias kearah pencapaian tujuan kelompok, untuk itu dibutuhkan adanya kualitas pemimpin yang ditandai oleh sifat-sifat kepribadian yang kuat, memiliki kewibawaan, dan mampu menggunakan perilaku dan gaya kepemimpinan dengan tepat dalam mempengaruhi orang lain; hubungan interaksi antara dua orang atau lebih yang melibatkan adanya seorang pemimpin dengan orang-orang yang dipimpin.

Oleh karena itu, seorang pemimpin hendaknya mempunyai jiwa dan kemampuan kepemimpinan sehingga mampu menjalankan fungsi dan tugasnya untuk menggerakkan, meyakinkan dan memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan yang dapat dikatakan bahwa “proses kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu Pemimpin, pengikut dan faktor situasi” (Gitosudarmo dan Sudita, 2010:128) Dalam penelitian ini, pengertian kepemimpinan ditekankan pada fungsi dan tugas

⁴ Thoha, Miftah . *Kepemimpinan dalam Manajemen*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), h. 9

⁵ Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2005), h. 6.

seorang pemimpin (dalam hal ini kepala sekolah) berdasarkan kemampuan kepemimpinannya untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin (guru) dalam mencapai tujuan sekolah.

Pimpinan di sekolah mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar ia mau mengikuti tujuan sekolah atau organisasi. Mempengaruhi orang lain dimaksudkan untuk mengubah tingkah laku orang atau bawahan agar menyatukan tindakannya ke arah sasaran yang hendak dicapai. Adapun kepemimpinan pendidikan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya dan umumnya atas kemajuan-kemajuan yang diraih di luar system sekolah.⁶

Kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan di sekolah. Oleh karena itu, pemimpin diperlukan orang yang terampil mengatur, memberi pengaruh, menata, mendamaikan, memberi penyejuk, dan dapat menetapkan tujuan yang tepat. mensyaratkan hal-hal yang dimiliki kepala sekolah untuk mendukung kepemimpinannya antara lain :⁷

1. Kepribadian yang kuat. Kepala sekolah harus mengembangkan pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial
2. Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru dan staf, siswa dan pihak lain, serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya

⁶ Aan Komariah. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. (Jakarta : P.T. Bumi Aksara, 2004), h. 80

⁷ Op. Cit. Depdikbud. h. 10.

3. Pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang lain yang terkait
4. Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah yaitu :
 - a. Keterampilan teknis, misalnya menyusun jadwal pelajaran, mensupervisi pengajaran, dan memimpin rapat.
 - b. Keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya kerjasama dengan orang lain, memotivasi, dan mendorong guru dan staf.
 - c. Keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan sekolah, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari pemecahannya.

Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penentu utama pemberdayaan guru dan peningkatan proses dan produk pembelajaran. Kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap kinerja guru dan karyawan di sekolah. Ramburambu penilaian kinerja sekolah menjelaskan bahwa komponen-komponen kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah adalah:

1. Memiliki kepribadian yang kuat.
2. Memahami kondisi guru, karyawan dan siswa dengan baik.
3. Memiliki visi dan memahami misi sekolah.
4. Kemampuan mengambil keputusan
5. Kemampuan berkomunikasi.⁸

Proses pengaruh meliputi tiga unsur yaitu orang yang mempengaruhi, metode mempengaruhi, orang yang dipengaruhi. Bila orang yang mempengaruhi dapat mempengaruhi yang dipengaruhi untuk berperilaku atau bertindak dengan cara atau menyetujui sikap dan pendapat tertentu, dikatakan bahwa orang yang

⁸ Depdiknas. *Pedoman Manajemen Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi*. (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2004), h. 42.

mempengaruhi mempunyai “kekuasaan” atas yang dipengaruhi atau yang mempengaruhi dapat mengendalikan yang dipengaruhi.

2. Syarat-Syarat Kepemimpinan

- a. Syarat Minimal
 - 1) Watak yang baik (karakter, budi, dan moral)
 - 2) Inteligensi yang tinggi
 - 3) Kesiapan lahir dan batin
- b. Syarat-Syarat Yang Lain Yang Diperlukan
 - 1) Sadar akan tanggung jawab
 - 2) Memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang menonjol
 - 3) Membimbing dirinya dan bawahan dengan asas dan prinsip kepemimpinan
 - 4) Mengenal anak buah
 - 5) Paham mengukur dan menilai kepemimpinan.⁹

3. Asas-Asas Kepemimpinan

Sebagai kata lain asas-asas kepemimpinan adalah landasan dalam kepemimpinan yang menjadi acuan dalam menjalankan sebuah kepemimpinan:

- a) Takwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa
- b) Member suri tauladan
- c) Ikut bergiat menggugah semangat bawahan
- d) Mempengaruhi dan member semangat
- e) Waspada
- f) Tingkah laku sederhana dan tidak boros
- g) Loyal
- h) Sabar, efektif dan efisien
- i) Keberanian Rela menerima.¹⁰

4. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan

Perinsip-perinsip kepemimpinan menyentuh seluruh aspek diri seorang pemimpin yang tergambar dari perilaku keseharian pemimpin:

⁹ Nasrul Syakur Chaniago, *Manajemen Organisasi*, (Bandung:Citapustaka, 2011) h. 79.

¹⁰ *Ibid*, h.80.

- a. Mahir dalam soal teknis dan taktis
- b. Intropeksi diri
- c. Percaya diri
- d. Memahami bawahan
- e. Realisasi diri
- f. Menjadi contoh yang baik
- g. Tumbuhkan rasa tanggung jawab pada bawahan
- h. Melatih anggota sebagai team yang solid
- i. Membuat keputusan yang cepat dan tepat
- j. Mengkomando bawahan
- k. Bertanggung jawab terhadap apa yang dilakukan.¹¹

5. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi – fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Fungsi Perencanaan
Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi.
- b. Fungsi memandang ke depan
Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun diluar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar.
- c. Fungsi pengembangan loyalitas
Pengembangan kesetiaan ini tidak saja diantara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari – hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.
- d. Fungsi Pengawasan

¹¹ *Ibid.* h. 80.

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan – hambatan dapat segera diketemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang telah ditetapkan dalam rencana .

e. Fungsi mengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan.

Keputusan – keputusan yang bersifat rumit dan kompleks sebab masalahnya menyangkut perhitungan- perhitungan secara teknis agar diambil dengan bantuan seorang ahli dalam bidang yang akan diambil keputusannya.

f. Fungsi memberi motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, piujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya.¹²

6. Kepemimpinan Efektif

Kepemimpinan berlangsung dalam kehidupan manusia sehari-hari. Kepemimpinan sebagai suatu proses dapat berlangsung di dalam dan di luar suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif merupakan proses yang dinamis, karena berlangsung di lingkungan suatu organisasi sebagai sistem kerjasama sejumlah manusia untuk mencapai tujuan tertentu, yang bersifat dinamis pula.

7 Tanda Pemimpin Sukses Semua orang mungkin saja bisa menjadi pemimpin, tapi tak semuanya bisa menjadi pemimpin yang sukses. Ada beberapa tanda yang bisa dilihat apakah seseorang bisa menjadi pemimpin yang baik dan amanah.

Seorang pemimpin tentu saja memikul tanggung jawab yang berat. Jika ia gagal menjadi seorang pemimpin yang baik, maka dampaknya bisa menjadi sangat buruk bagi orang-orang yang dipimpinnya. Jika ia tidak mampu memimpin, tentu saja hal ini akan berdampak pada kemajuan dan kelanggengan sebuah perusahaan.

Karena itulah, sebuah gaya kepemimpinan yang tepat sangat perlu dimiliki oleh seorang atasan. Berikut beberapa tanda atau ciri pemimpin yang baik dan

¹² <http://www.Blogger Kejora /Tugas Dan Fungsi Kepemimpinan.html>

sukses, seperti diungkapkan oleh Rebecca Hourston, Director of Programs Aspire, sebuah perusahaan di bidang penelitian, seperti dikutip dari *Womensmedia*.

a. Berani dan penuh percaya diri

Agar seorang atasan memiliki cahaya yang terang, ia harus memiliki keberanian untuk melakukan sebuah tantangan besar. Saat akan mengambil sebuah tantangan, seorang pemimpin harus berani mengambil risiko dan harus terus berjalan, tak peduli yang dikatakan orang lain. Di sini karakter yang kuat sangat diperlukan oleh seorang pemimpin. Ia harus memiliki kepercayaan diri yang tinggi bahwa apa yang akan dilakukannya ialah sesuatu yang benar dan akan mendatangkan sebuah keuntungan bagi perusahaan. Inti dari gaya kepemimpinan ini ialah, jangan pernah takut mengambil risiko dan jangan pernah takut melakukan kesalahan.

Untuk memunculkan sifat ini, sebaiknya atasan melakukan evaluasi, hal penting dan menantang apa yang bisa dilakukannya. Selain itu, setiap hari selama satu minggu, buatlah tiga sampai lima hal tentang gaya kepemimpinan yang efektif jika diterapkan, kemudian terapkan gaya tersebut pada minggu berikutnya.

b. Mempertajam kekuatan

Seorang ahli di bidang *emotional intelligence*, Daniel Goleman, melakukan penelitian terhadap gaya kepemimpinan di 500 perusahaan dan menemukan beberapa tipe kepemimpinan yang menonjol, misalnya melihat jauh ke depan (*visionary*), demokratis, dan senang melatih. Nah, carilah keahlian atau kekuatan Anda dan jadikan hal tersebut sebagai gaya kepemimpinan Anda. Gaya kepemimpinan tersebut nantinya bisa menjadi ciri khas Anda. Gaya tersebut juga akan menjadi kekuatan yang akan mengantarkan Anda pada kesuksesan di dunia karier.

c. Padukan beberapa gaya kepemimpinan

Meski memiliki ciri khas gaya kepemimpinan, sebaiknya seorang pemimpin juga bisa memadukan beberapa gaya kepemimpinan sekaligus dalam dirinya. Dalam penelitiannya, Goleman juga menegaskan bahwa para pemimpin yang sukses umumnya memadukan beberapa gaya kepemimpinan pada dirinya karena satu gaya saja tidak pernah cukup mengatasi masalah yang banyak.

Jika misalnya seorang atasan pria harus banyak berinteraksi dengan karyawan yang kebanyakan perempuan atau sebaliknya, gunakan pendekatan dengan gaya kepemimpinan yang lembut dan penuh perhatian. Tapi di saat tertentu, gunakan gaya kepemimpinan maskulin yang tegas.

Untuk bisa memadukan beberapa gaya kepemimpinan dengan tepat, identifikasi wilayah dan karyawan yang ada di bawah atasan, kemudian carilah gaya kepemimpinan yang tepat untuk dipadukan dengan gaya

kepemimpinan yang menjadi ciri khasnya. Setelah itu, lihat hasilnya dan lakukan evaluasi jika hasilnya belum maksimal.

d. Ciptakan tujuan

Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, seseorang harus bisa mengomunikasikan tujuan, visi, dan misi yang ingin dicapai oleh timnya. Dengan mengomunikasikan, ini akan membuat bawahan merasa terpacu untuk mencapai target, dan atasan sang pemimpin juga bisa melihat bahwa pemimpin ini bisa membimbing anak buahnya.

Untuk bisa menemukan tujuan dan visi yang tepat, pelajarilah semua hal yang terjadi di luar perusahaan. Setelah itu, tentukan tujuan, bangun kerja tim, dan gerakkan mereka semua untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

e. Pemberi semangat

Pemimpin yang terbaik adalah manusia karena manusia bisa memberikan semangat dan mampu memotivasi karyawannya. Pemimpin haruslah bisa menempatkan dirinya sebagai seorang motivator saat karyawannya menemui halangan. Seorang pemimpin harus bisa melihat potensi setiap karyawannya hingga tiap karyawan bisa memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Karena itulah, seorang pemimpin yang baik seharusnya selalu bertanya pada dirinya sendiri, "apa yang bisa saya berikan pada tim saya hari ini?"

f. Seimbang

Setiap pemimpin harus bisa mengukur risiko yang dihadapinya. Selain itu, ciptakan waktu yang tepat untuk menikmati hidup di luar pekerjaan.

g. Menjadi diri sendiri

Tak ada yang lebih baik selain menjadi diri sendiri. Karena itulah, jadilah pemimpin yang sesuai dengan kepribadian Anda, jangan berusaha untuk menjadi orang lain yang bukan diri Anda.¹³

7. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Tugas dan fungsinya

Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan

¹³ Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Cita Pustaka, 2013), h. 89-95.

tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Wewenang dan tanggung jawab yang dimanifestasikan dalam bentuk pelaksanaan fungsi dan tugas yang harus dijalankan.

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh sifat individu dan sifat pekerjaan. Sifat individu meliputi kemampuan dasar, bakat kepribadian, motivasi, dan harapan tinggi. Sifat pekerjaan ditandai dengan bentuk dan struktur tugas yang jelas. Oleh karena itu, semakin kuat sifat individu dan pemahaman akan tugas dengan jelas maka semakin dapat melaksanakan pekerjaan dengan benar.

Dalam penelitian ini kepemimpinan kepala sekolah merupakan hasil prestasi kerja kepala sekolah dalam penggunaan pengaruh, transformasi visi dan misi, pemberdayaan, mobilisasi, motivasi, pengarahan dan bimbingan, dan pembentukan komitmen kepada guru agar guru tergerak untuk meningkatkan kinerjanya.

a Penggunaan Pengaruh Kewibawaan

Penggunaan pengaruh kewibawaan berarti kepala sekolah mampu mempengaruhi bawahan dengan menggunakan kekuasaan atau kewibawaan yang bersumber dari kekuasaan legitimasi, kekuasaan paksaan dan kekuasaan imbalan agar bawahan patuh dan loyal terhadap pimpinannya serta melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepala sekolah.

Disamping itu, kepala sekolah juga mampu menggunakan kekuasaan ahli dan kekuasaan referen agar dapat menarik simpati bawahan sehingga bawahan semakin percaya dan kagum kepada kepala sekolah sehingga bawahan mau berperilaku pula seperti pemimpin. Dalam penggunaan pengaruh kepala sekolah hendaknya juga memiliki sifat jujur, percaya diri, dan tahan uji dengan dibekali keterampilan kepribadian yang kuat seperti cerdas, komunikatif, kreatif, dan persuasif. Kepala sekolah hendaknya juga mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.

b Transformasi Visi dan Misi

Transformasi visi dan misi sekolah berarti kepala sekolah mampu mentransformasikan budaya organisasi kepada pengikutnya melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Tugas-tugasnya yang harus

dijalankan oleh kepala sekolah dalam hal ini adalah merumuskan visi, misi, sasaran dan tujuan sekolah mengembangkan strategi dalam mencapai visi, misi, dan sasaran tersebut kepada semua warga sekolah, dan mengajak guru untuk turut serta memikirkan dan merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah.

Di samping itu kepala sekolah dengan berbagai cara menjadikan pengikutnya yakin dan optimis terhadap visi tersebut, memotivasi pengikut agar mampu meyakini visi, dan meningkatkan keyakinan pengikutnya untuk memperoleh keberhasilan. Kepala sekolah juga perlu memberikan pujian terhadap keberhasilan yang dicapai oleh pengikutnya, memperkuat nilai visi dengan tindakan dramatis dan simbolis juga memberi contoh kepada pengikutnya.

c PEMBERDAYAAN

Dalam hal ini pemberdayaan sumber daya pendidikan, tugas kepala sekolah yang dijalankan meliputi pendayagunaan potensi warga sekolah yang ada termasuk guru untuk mencapai tujuan, berusaha memberi kesempatan kepada guru untuk mengembangkan diri, menghadapkan pendapat, saran, dan kritik dari guru dan melibatkan guru dalam melaksanakan program sekolah. Pelaksanaan tugas-tugas tersebut akan lebih berhasil bila kepala sekolah mampu menerangkan gaya kepemimpinan partisipatif.

d MOBILISASI

Sumber daya yang cukup diperlukan untuk melaksanakan rencana pendidikan. Terdapat sejumlah sumber daya yang dapat dimobilisasi. Sumber daya itu adalah manusia, bahan, waktu, dana, teknologi, dan informasi. Dalam hal memobilisasi sumber daya pendidikan, tugas kepala sekolah yang dijalankan adalah menggerakkan semua warga sekolah termasuk guru untuk turut serta melaksanakan program kegiatan sekolah, mampu mengenali anak buah dengan baik, memberi contoh kepada guru dalam melaksanakan program sekolah, dan mempertimbangkan kesanggupan, kemampuan dan berpangkal pada kepentingan guru dalam melaksanakan program sekolah.

e MOTIVASI

Motivasi berurusan dengan hal-hal yang menyebabkan orang melakukan sesuatu, mengapa orang bertindak, berbicara atau berfikir dengan cara tertentu. Kepala sekolah perlu mengetahui cara memotivasi orang-orangnya. Kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, penyediaan berbagai sumber belajar

melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah: (1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Mereka juga dapat dilibatkan dalam penyusunan kegiatan tersebut, (3) para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.¹⁴

Tugas kepala sekolah dalam memotivasi sumber daya pendidikan antara lain, kepala sekolah hendaknya memotivasi guru agar mampu meyakini visi dan misi sekolah, memotivasi guru agar melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing, memotivasi semangat kerja guru untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi, selalu menstimulasi bawahan agar bekerja kooperatif dalam mencapai tujuan dan memeberikan pujian terhadap keberhasilan yang dicapai oleh guru. Tugas kepala sekolah akan berhasil dalam hal ini bila disertai dengan penerapan kepemimpinan demokratis yang tepat.

f Bimbingan dan Pengarahan

Bimbingan dan pengarahan diperlukan mengingat tingkat kemampuan setiap warga sekolah tidak sama. Oleh karena itu, kepala sekolah

¹⁴ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2004), h. 121-122.

hendaknya menentukan kebijakan pelaksanaan organisasi, memimpin pelaksanaan kegiatan sekolah dan memberi contoh dalam hal-hal tertentu, mengeliminir pertikaian atau perbedaan pendapat diantara guru dengan cara yang bijaksana membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi guru dengan berbagai cara.

Disamping itu, kepala sekolah melakukan bimbingan secara rutin kepada guru dan membimbing guru agar lebih berhasil baik dalam PBM maupun menjalankan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah.

g Pembentukan Komitmen

Pembentukan komitmen kepada warga sekolah dimaksudkan agar mereka memiliki loyalitas dan keyakinan yang kuat kepada kepala sekolah serta timbul saling percaya diantara warga sekolah. Tugas kepala sekolah yang dijalankan adalah menjadikan guru yakin dan optimis terhadap visi tersebut, menumbuhkan sikap percaya diri diantara guru dan menaruh kepercayaan dan kebebasan penuh kepada mereka untuk melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya, mamupuk dan memelihara suasana kerja dalam kelompok dan menanamkan serta memupuk rasa persatuan, kebersamaan dan kekeluargaan diantara warga sekolah.

B. Kinerja Guru

Mulyasa menjelaskan bahwa kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.¹⁵

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Department Of Education* telah mengembangkan *Teacher Performance Assessment Instrument* yang kemudian di modifikasi oleh Depdiknas menjadi alat penilaian kemampuan guru (APKG). Alat penilaian ini menyoroti tiga aspek utama kemampuan guru, yaitu:

1. Rencana pembelajaran (*teaching plans and material*) atau sekarang disebut dengan *renpen* atau RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran)
2. Prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*)
3. Penilaian pembelajaran¹⁶

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menjelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban untuk merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Pada pasal 35 menjelaskan bahwa beban tugas guru mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan, melaksanakan pembelajaran, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.¹⁷

Semua kegiatan yang dilakukan di sekolah pada akhirnya akan bermuara pada

¹⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2004), h. 136.

¹⁶ Rusman, *Model-Model Pembelajaran*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), Cet. Ke-5 h. 75.

¹⁷ Depdiknas. *Standar Nasional Pendidikan*. (Jakarta : Dirjen Dikdasmen, 2005), h. 10.

peningkatan kualitas peserta didik sehingga guru adalah orang yang memiliki posisi terdepan dan sentral di dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Oleh karena itu, kinerja guru selalu menjadi perhatian karena merupakan faktor penentu dalam meningkatkan prestasi belajar dan berperan dalam meningkatkan kualitas lulusan sehingga kinerja dan totalitas dedikasi dan loyalitas pengabdianya akan menjadi pusat perhatian di sekolah.

C. Penilaian Kinerja Guru

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan di atas, diperlukan sistem penilaian tenaga kependidikan secara transparan, objektif, dan akurat, adalah dilakukannya proses penilaian atau pengontrolan. Penilaian tenaga kependidikan biasanya lebih difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah.¹⁸

Penilaian ketenagaan adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui secara formal (*conduite*) maupun informal (*managerial supervision*) untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan guru sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai obyektif dalam mengambil tindakan terhadap seorang tenaga, khusus yang diperlukan untuk mempertimbangkan; kenaikan pangkat, gaji berkala, pemindahan jabatan (promosi), perpindahan wilayah kerja (mutasi). Fungsi *controlling* diarahkan

¹⁸EMulyasa, *Op. cit.*, h. 157.

untuk mengatur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan.

Selain itu, penilaian khususnya terhadap guru harus dilakukan untuk memantau perkembangan profesionalisme guru dan untuk mempermudah meningkatkannya. Dalam hal ini Ronald T.C. Boyd mengemukakan bahwa evaluasi kinerja guru didesain untuk melayani dua tujuan, yaitu : (a) Untuk mengukur kompetensi guru dan (b) Mendukung pengembangan profesional. Sistem evaluasi kinerja guru hendaknya memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas (*classroom needs*), dan dapat memberikan peluang bagi pengembangan teknik-teknik baru dalam pengajaran, serta mendapatkan konseling dari kepala sekolah, pengawas pendidikan atau guru lainnya untuk membuat berbagai perubahan di dalam kelas.¹⁹

Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang evaluator dalam hal ini adalah kepala sekolah atau pengawas sekolah terlebih dahulu harus menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar evaluasi. Penetapan standar hendaknya dikaitkan dengan:

- a. Keterampilan-keterampilan dalam mengajar
- b. Bersifat seobyektif mungkin

¹⁹Akhmad Sudrajat, *Manajemen Kinerja Guru*, (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/29/manajemenkinerjaguru/> diakses tanggal 03 Januari 2013)

- c. Komunikasi secara jelas dengan guru sebelum penilaian dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi
- d. Dikaitkan dengan pengembangan profesional guru.

Kepala madrasah sebagai seorang evaluator hendaknya mempertimbangkan aspek keragaman keterampilan pengajaran yang dimiliki guru. dan menggunakan berbagai sumber informasi tentang kinerja guru, sehingga dapat memberikan penilaian secara lebih akurat. Menurut Ronald T.C. Boyd ada beberapa prosedur evaluasi kinerja guru yang dapat digunakan oleh evaluator, diantaranya :

- a. Mengobservasi kegiatan kelas (*observe classroom activities*). Ini merupakan bentuk umum untuk mengumpulkan data dalam menilai kinerja guru. Tujuan observasi kelas adalah untuk memperoleh gambaran secara representatif tentang kinerja guru di dalam kelas. Kendati demikian, untuk memperoleh tujuan ini, evaluator dalam menentukan hasil evaluasi tidak cukup dengan waktu yang relatif sedikit atau hanya satu kelas. Oleh karena itu observasi dapat dilaksanakan secara formal dan direncanakan atau secara informal dan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu sehingga dapat diperoleh informasi yang bernilai (*valuable*)
- b. Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan – catatan dalam kelas. Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-catatan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator sejauh mana guru dapat

mengkaitkan antara perencanaan pengajaran, proses pengajaran dan testing (evaluasi).

- c. Memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi. Jika tujuanevaluasi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatanevaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti: siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi. Bahkan *self evaluation* akan memberikan perspektif tentang kinerjanya. Namun jika untuk kepentingan pengujian kompetensi, pada umumnya yang bertindak sebagai evaluator adalah kepala sekolah dan pengawas.²⁰

Secara umum sistem penilaian tenaga kerja (guru) bermanfaat untuk:

- a. Sumber data untuk perencanaan tenaga kependidikan, dan kegiatan pengembangan jangka panjang.
- b. Alat untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang mendorong kearahkemajuan, dan kemungkinan meningkatkan kualitas kerja bagi para tenagakependidikan.
- c. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari tenagakependidikan.
- d. Bahan informasi dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan tenaga kependidikan, baik perencanaan, promosi, mutasi, maupun kegiatan lainnya.²¹

Berdasarkan uraian di atas maka dimensi penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap empat kegiatan pembelajaran dikelas, yaitu:²²

1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan guru dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang

²⁰*Ibid.*,

²¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 158

²² Rusman, *Op.Cit.*, h. 75-78.

berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari : (a) Identitas Silabus, (b) Standar Kompetensi (SK), (c) Kompetensi Dasar (KD), (d) Materi pembelajaran, (e) Kegiatan Pembelajaran, (f) Indikator, (g) Alokasi waktu, (h) Sumber Pembelajaran.

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen : (a) Identitas RPP, (b) Standar Kompetensi (SK), (c) Kompetensi Dasar (KD), (d) Indikator, (e) Tujuan Pembelajaran, (f) Materi pembelajaran, (g) Metode Pembelajaran, (h) Langkah-langkah kegiatan, (i) Sumber pembelajaran, (j) penilaian.

2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran dikelas adalah penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan pengguna metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung guru secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru, yang meliputi kegiatan :

a. Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan

proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar.

Menurut Hamalik yang dikutip oleh Azhar Arsyad mengemukakan bahwa pemakaian media pembelajaran dalam proses belajar mengajar dapat membangkitkan motivasi dan rangsangan kegiatan belajar mengajar dan bahkan membawa pengaruh-pengaruh psikologi terhadap siswa. Penggunaan media pembelajaran pada tahap orientasi pembelajaran akan sangat membantu keefektifan proses pembelajaran dan penyampaian pesan dan isi pelajaran pada saat itu.²³

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan

²³ Azhar Arsyad, *Media Pembelajaran*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 15

perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran.

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru disini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada disekitar sekolahnya.

Dalam kenyataan di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (*by design*) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

c. Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Metode adalah cara tertentu yang digunakan untuk mengimplementasikan strategi yang sudah disusun dalam kegiatan nyata dan praktis untuk mencapai tujuan pembelajaran.²⁴

Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasi penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

²⁴ Ekawarna, *Penelitian Tindakan Kelas*, Referensi, 2013, h. 34.

d. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

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

Kemampuan guru pada kegiatan evaluasi/penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi : tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan. Bentuk tes yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar/salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat.

Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh siswa secara lisan. Tes ini umumnya ditujukan untuk mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya. Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, komputer dan sebagainya.

Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar. Disamping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes, hal lain

yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar.

Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, yaitu:

- a. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan.
- b. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

Mengacu pada kedua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi:

- 1) Kegiatan remedial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa.
- 2) Kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan.

e. Hubungan antar Pribadi

Perencanaan pengajaran yang kemudian diwujudkan dalam pelaksanaan

pengajaran memerlukan dukungan suasana belajar mengajar yang baik. Untuk itu guru harus menciptakan suasana yang mendukung sehingga apa-apa yang akan di komunikasikan dapat dimengerti dan dipahami siswa. Hubungan antar pribadi dalam proses belajar mengajar penting artinya, mengingat komunikasi yang lancar, suasana yang baik, dan keadaan yang kondusif akan memperlancar siswa dalam menangkap dan menyerap materi pembelajaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode merupakan suatu cara atau teknis yang dilakukan dalam proses penelitian, sedangkan penelitian adalah semua kegiatan pencarian penyelidikan, dan percobaan secara alamiah dalam suatu bidang tertentu, untuk mendapatkan fakta-fakta atau prinsip-prinsip baru yang bertujuan untuk mendapatkan pengertian baru dan menaikkan tingkat ilmu serta teknologi.¹

Menurut Mardalis Metode adalah suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu dengan langkah-langkah sistematis, metode berarti suatu cara kerja yang sistematis. Metode disini diartikan sebagai suatu cara atau teknis yang dilakukan dalam proses penelitian.²

Menurut Zakiah Daradjat Metode sama artinya dengan metodologi yaitu suatu penyelidikan yang sistematis dan formulasi metode-metode yang akan digunakan dalam penelitian”.³ “Sedangkan penelitian adalah semua kegiatan pencarian, penyelidikan, dan percobaan secara alamiah dalam suatu bidang tertentu, untuk

¹ S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), h. 1.

² Mardalis, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 24.

³ Zakiah Daradjat, *Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 1.

mendapatkan fakta-fakta atau prinsip-prinsip baru yang bertujuan untuk mendapatkan pengertian baru dan menaikkan tingkat ilmu serta teknologi.⁴

Dengan demikian dapat dipahami bahwa metode penelitian adalah suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu dengan langkah-langkah sistematis untuk mendapatkan fakta-fakta atau prinsip-prinsip baru yang bertujuan untuk mendapatkan pengertian atau hal-hal baru dan menaikkan tingkat ilmu serta teknologi.

1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan keseluruhan prosedur perencanaan, dan pelaksanaan penelitian yang meliputi pula prosedur pengumpulan data dan pengolahan data yang telah ditentukan. Dalam pelaksanaan suatu penelitian, seorang peneliti harus menyusun rancangan penelitian yang disesuaikan dengan jenis dan tujuan penelitian. Sesuai dengan tujuan penelitian dan sifat masalah yang akan diteliti, maka penelitian ini menggunakan kuantitatif, deskriptif, dengan rancangan penelitian korelasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *ex post facto*. Penelitian ini mencari data empirik yang sistematis dan dalam penelitian ini peneliti tidak dapat mengontrol langsung variabel bebas karena peristiwanya telah terjadi dan menurut sifatnya tidak dapat dimanipulasi. Penelitian ini menempatkan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Mts. An-Nur Pelopor Bandar Jaya Barat Lampung Tengah.

⁴ S. Margono, *Loc. Cit*

2. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Pelopor Bandar Jaya Barat Lampung Tengah yang berjumlah 30 orang.

b. Sampel

Mengingat jumlah populasi kurang dari seratus, maka sampel yang diambil adalah semua guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri Pelopor Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah yang berjumlah 30 orang.

3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

a. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang dikelompokkan menjadi dua, yaitu variabel bebas/*independent variable/predictor* dan variabel terikat/*dependent variable/kriterium*. Variabel dipandang sebagai variabel yang diduga mempengaruhi variabel bebas. Variabel bebas terdiri dari kepemimpinan kepala madrasah yang dipersepsikan oleh guru (X), Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja guru (Y).

b. Definisi Operasional Variabel

Ada tiga definisi operasional variabel yang akan disampaikan yaitu definisi operasional variabel kepemimpinan kepala madrasah (X) dan kinerja guru (Y) di MTs. An-nur Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung

Tengah. sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Kepala Madrasah (X)

Kepemimpinan Kepala Madrasah adalah pola perilaku Kepala Madrasah dalam menyelenggarakan dan mengarahkan guru sehingga perilaku tersebut menggambarkan intraksi antara madrasah dengan bawahannya pengukurannya dengan indikator;

- a) Pengambilan keputusan
- b) Pembagian tugas kepada bawahan
- c) Inisiatif bawahan
- d) Pemberian sanksi/hukuman
- e) Pemberian penghargaan terhadap prestasi
- f) Menjalin komunikasi
- g) Monitoring pelaksanaan tugas
- h) Rapat kerja

2) Kinerja Guru (Y)

Kinerja guru adalah kemampuan guru atau performen seorang guru dalam melaksanakan tugasnya dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a) Kemampuan menyusun rencana pembelajaran
- b) Kemampuan menyusun pelaksanaan pembelajaran
- c) Kemampuan kemampuan menyusun penilaian pembelajaran

d) Kemampuan melakukan tindakan lanjut hasil penilaian.

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan diperlukan alat pengumpul data yang berupa angket atau kuesioner secara tertutup yang terdiri dari lima option alternatif jawaban dengan menggunakan skala Likert 1 sampai 4 yang dimodifikasi skala sikap dengan menghilangkan pernyataan negatif, dengan kinerja sebagai berikut:

Tabel 1.3 Penetapan Skor Jawaban Angket Skala Likert

No	Nilai	Kriteria	Tanggapan
1	4	Sangat baik / tinggi	Sangat setuju
2	3	Baik / tinggi	Setuju
3	2	Cukup	Ragu-ragu
4	1	Tidak baik / rendah	Tidak setuju

Adapun kisi-kisi instrumen variabel penelitian sebagai berikut :

Tabel 2.3

Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kinerja Guru

No	Variabel	Indikator	No butir
1	Kepemimpin Kepala Madrasah (X)	1. Pengambilan keputusan 2. Pembagian tugas kepada bawahan 3. Inisiatif bawahan 4. Pemberian sanksi/hukuman 5. Pemberian penghargaan terhadap prestasi 6. Menjalin komunikasi 7. Monitoring pelaksanaan tugas	2,13,17,23, 8,10,14,25 6,12,18,26 5,21,28,30 1,4,19,29 11,15, 7,9,16,

		8. Rapatkerja	3,20,22,24
		Jumlah butir tes	30

No	Variabel	Indikator	No Butir
1	Kinerja Guru (Y)	a) Kemampuan menyusun rencana pembelajaran	1-15
		b) Kemampuan menyusun pelaksanaan pembelajaran	16-31
		c) Kemampuan kemampuan menyusun penilaian pembelajaran	32-35
		d) Kemampuan melakukan tindakan lanjut hasil penilaian.	36-38
		Jumlah butir tes	38

Berdasarkan kisi-kisi tersebut kemudian disusun butir-butir instrumen yang akan digunakan dalam mengumpulkan data untuk penelitian ini dalam bentuk

angket dengan pengukuran jenis data berskala interval yaitu skala yang menunjukkan jarak yang sama antara satu data dengan data yang lain. Butir-butir instrumen ini bersifat non-tes dan dirancang menurut skala likert dengan alternatif jawaban diberi skor 1, 2, 3 dan 4. Dimana analisis akan dilakukan secara kuantitatif.

Pengukuran variabel bebas dan variabel terikat dalam hal ini kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru, disusun dalam bentuk skala likert dengan empat pilihan alternatif jawaban dengan dua bentuk pernyataan.

skor pernyataan

- Skor 4 = Sangat Sesuai
- Skor 3 = Sesuai
- Skor 2 = Tidak Sesuai
- Skor 1 = Sangat Tidak Sesuai

Berdasarkan kisi-kisi variabel tersebut kemudian dapat dikembangkan instrumen pengumpulan data yang akan digunakan untuk memperoleh data di lapangan.

B. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1. Uji validitas Instrumen

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan/kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang kurang valid mempunyai validitas rendah. Sedangkan instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi.

Instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap dan variabel dengan teliti. Tinggi rendahnya instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.⁵

Validitas isi yaitu isi pernyataan dalam instrumen sudah sesuai dengan indikator masing-masing variabel. Sedangkan validitas empiris yaitu peneliti mencoba intrumennya pada sasaran variabel. Sedangkan validitas empiris yaitu peneliti mencoba instrumennya pada sasaran yang sesuai dengan sasaran penelitian. Seiring juga disebut dengan kegiatan uji coba. Validitas empiris menggunakan teknik analisis butir, yaitu digunakan dengan mengkorelasikan skor-skor pada butir yang dimaksud dengan skor total. Pengujian validitas item dalam penelitian ini menggunakan komputer program SPSS versi 16. Untuk interpretasi terhadap koefisien, apabila diperoleh r hitung $>$ r tabel, dapat disimpulkan bahwa butir angket termasuk dalam katagori valid.

a) Uji Validitas Kepemimpinan Kepala Madrasah (X)

Dalam uji validitas variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X). dan tingkat hubungannya, penulis mengkorelasikan setiap butir pertanyaan dengan data jumlah nilai seluruh butir pertanyaan tiap variabelnya dengan menggunakan uji korelasi *Product Moment Pearson*, hasilnya adalah sebagai berikut :

⁵ Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1998), h. 160

Setiap uji dalam statistik tentu mempunyai dasar dalam pengambilan keputusan sebagai acuan untuk membuat kesimpulan. Begitu pula dengan uji Validitas Product Pearson Correlation, dalam uji validitas ini, dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka alat ukur tersebut dinyatakan valid
- b. Jika nilai $r_{hitung} < r_{table}$ maka alat ukur tersebut dinyatakan tidak valid.

Dari hasil uji validitas diatas ternyata koefisien korelasi semua butir pertanyaan lebih dari r_{tabel} yaitu 0,361, maka dengan demikian semua item pertanyaan tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah sudah valid.⁶

b) Uji Validitas Kinerja Guru (Y)

Setiap uji dalam statistik tentu mempunyai dasar dalam pengambilan keputusan sebagai acuan untuk membuat kesimpulan. Begitu pula dengan uji Validitas Product Pearson Correlation, dalam uji validitas ini, dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- c. Jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka alat ukur tersebut dinyatakan valid
- d. Jika nilai $r_{hitung} < r_{table}$ maka alat ukur tersebut dinyatakan tidak valid.

⁶ Ali Idris Soentoro, *Metode Penelitian Administrasi*,(Bandung,Alfabeta,2015), h.135

Dari hasil uji validitas diatas ternyata koefisien korelasi semua butir pertanyaan lebih dari r_{tabel} yaitu 0,361, maka dengan demikian semua item pertanyaan tentang Kompetensi Profesional Guru sudah valid.⁷

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Instrumen yang reliabel menurut Sugiyono adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama⁸. Uji reliabilitas ganjil genap karena pengambilan sampel penelitian dengan menggunakan teknik proposional random sampling. Uji reliabilitas dilakukan terhadap item-item yang sudah teruji validitasnya, sehingga item yang tidak valid tidak diikutsertakan. Dalam penelitian ini untuk menguji reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Jika r hitung lebih besar dari r_{tabel} maka instrumen dikatakan reliabel. Pengolahan data untuk diuji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan komputer program SPSS versi 16.

1) Uji Reliabilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah

Reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran) dengan demikian Reliabilitas mencakup dua hal utama yaitu stabilitas pengukuran dan konsistensi internal ukuran.

⁷ Ali Idris Soentoro, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung, Alfabeta, 2015), h.135.

⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung : Alfabeta, 2001), h. 97.

1. Uji Reliabilitas kepemimpinan kepala madrasah

Tabel 3.3.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.810	21

Sumber : data diolah menggunakan *SPSS16*, 2016

Ali Idris Soentoro menyatakan bahwa jika nilai $r > 0,60$ maka dikatakan keseluruhan data tersebut sudah reliabel. Jika uji reliabilitas dengan metodologi *Alpha Cronbach* (r) menunjukkan nilainya ($r < 0,60$, maka dikatakan instrumen penelitian tersebut tidak reliabel.

Dari hasil uji reliabilitas di atas didapat nilai Alpha kepemimpinan kepala madrasah. (X) sebesar 0,810 kesimpulannya kuesioner yang di gunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel karena nilai alphanya $> 0,810$. Ini berarti bahwa alat ukur yang di gunakan dalam penelitian ini sudah memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisiten dalam mengukur gejala yang sama.⁹

2) Uji Reliabilitas kinerja guru

Tabel 4.3.

⁹ *Ibid.*,h.156

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.752	25

Sumber : data diolah menggunakan *SPSS16*, 2016

Ali Idris Soentoro menyatakan bahwa jika nilai $r > 0,60$ maka dikatakan keseluruhan data tersebut sudah reliabel. Jika uji reliabilitas dengan metodologi *Alpha Cronbach* (r) menunjukkan nilainya ($r < 0,60$), maka dikatakan instrumen penelitian tersebut tidak reliabel.

Dari hasil uji reliabilitas di atas didapat nilai Alpha kinerja guru (Y) sebesar 0,752 dan kesimpulannya kuesioner yang di gunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel karena nilai alphanya $> 0,752$. Ini berarti bahwa alat ukur yang di gunakan dalam penelitian ini sudah memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisiten dalam mengukur gejala yang sama.¹⁰

C. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknis analisis data regresi sederhana dan regresi berganda dengan bantuan *SPSS Windows* versi 16. Adapun tahap pelaksanaan analisis meliputi : (1) analisis deskriptif, (2) uji

¹⁰ *Ibid.*,h.156

persyaratan analisis, (3) uji asumsi klasik, dan (4) uji hipotesis.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini digunakan untuk mendapatkan gambaran penyebaran data hasil penelitian masing-masing variabel secara katagorial. Skor yang didapatkan dari setiap hasil dibuat kriteria skor menjadi 5 yaitu sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik dan tidak baik. Rentang skor ideal yang ada sesuai skala Linkert berkisar antara 1 sampai 5 karena ada lima alternatif jawaban. Analisis data menggunakan bantuan Software SPSS Windows Versi 16.

2. Uji Persyaratan Analisis

Uji persyaratan analisis dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan memenuhi persyaratan untuk dianalisis dengan teknik yang telah direncanakan. Untuk menghitung korelasi dibutuhkan persyaratan antara lain hubungan variabel X dan Y harus linear dan bentuk distribusi semua variabel dari subjek penelitian harus berdistribusi normal. Anggapan populasi berdistribusi normal perlu di cek, agar langkah-langkah selanjutnya dapat dipertanggung jawabkan.

a. Uji Normalitas

Uji normalisasi bertujuan bertujuan untuk mengetahui apakah data yang terkumpul berdistribusi normal atau tidak. Dengan uji normalitas akan diketahui sampel yang diambil berasal dari populasi yang

berdistribusi normal atau tidak. Apabila pengujian normal, maka hasil perhitungan statistik dapat digeneralisasikan pada populasinya.

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS Windows Versi 16. Dalam penelitian ini uji normalitas digunakan uji *Kolmogorov-smirnov*, kriterianya adalah signifikansi untuk uji dua sisi hasil perhitungan lebih besar dari 0,05 berarti berdistribusi normal.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan pada masing-masing variabel bebas dan terikat dengan kriteria bahwa harga F hitung yang tercantum pada dev. *From liniarity* lebih dinyatakan bahwa bentuk regresinya linier. Dengan istilah lain, apabila harga F hitung lebih besar daripada F tabel maka arah regresi dinyatakan berarti, dan sebaliknya jika harga F hitung lebih kecil daripada F tabel maka arah regresi dinyatakan tidak berarti. Dapat juga dengan melihat besarnya nilai signifikansi. Apabila nilai signifikansinya $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa uji regresi yang dilakukan bersifat linier demikian pula sebaliknya.

3. Uji Hipotesis

a. Analisis Regresi Sederhana

Uji regresi sederhana bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel preditor yaitu pengaruh kepemimpinan kepala

madrasah (X) terhadap kinerja guru (Y) dengan menggunakan persamaan regresi, yaitu :

$$Y = a + bX \text{ Keterangan:}$$

Y = nilai yang diprediksi

X = nilai variabel prediktor a = bilangan konstan

b = bilangan koefisien prediktor.

Untuk pengujian hipotesis yang telah diajukan atau untuk mengetahui pengaruh variabel prediktor terhadap kinerja guru digunakan analisis regresi sederhana. Dengan kriteria F hitung lebih besar daripada F tabel. Pelaksanaan uji hipotesis ini dilakukan dengan bantuan program SPSS Windows Versi 16.

b. Uji Regresi Berganda

Analisis regresi berganda bertujuan untuk meramalkan nilai pengaruh dua atau lebih variabel prediktor terhadap satu variabel kriterium dengan menggunakan persamaan regresi, yaitu :

Tabel 5.3

$Y = a + b_1X_1 + b_2 X_2$

Keterangan :

Y = nilai yang diprediksi

X = nilai variabel prediktor a = bilangan konstan

b = bilangan koefisien prediktor.

Untuk pengujian hipotesis menggunakan bantuan software komputer program SPSS versi 16.

c. Koefisien Determinasi R^2

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen dalam hal ini adalah kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru terhadap variabel dependen yaitu kinerja guru. Koefisien ini disebut koefisien penentu, karena varians yang terjadi pada variabel dependen dapat dijelaskan melalui varians yang terjadi pada variabel independen, dengan bantuan program SPSS versi 16.

BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. DESKRIPSI LOKASI

1. Latar Belakang Sekolah

Nama Madrasah : MTs An-Nur Pelopor Bandar Jaya

- A. NSM : 12128020029
- B. NPSN : 10816622
- C. Alamat madrasah : jl. Merdeka Gg Sawo
- D. Kecamatan : Terbanggi Besar
- E. Kabupaten : Lampung Tengah
- F. Provinsi : Lampung

Madrasah Tsanawiyah An-Nur pelopor Bandar jaya secara geografister letak di kelurahan. Bandar Jaya Barat Kecamatan Terbanggi Besar Kabupaten Lampung Tengah. Madrasah Tsanawiyah An-nur pelopor banda rjaya berdiri dan beroperasi pada tahun 1990 dibawah naungan yayasan An-Nur Pelopor Bandar Jaya Terbanggi Besar Lampung Tengah.

Pada awal pendiriannya berdasarkan cita-cita yayasan yakni mendirikan lembaga pendidikan setingkat sekolah lanjutan tingkat pertama (SLTP) yang bercirikan islam, maka didirikanlah Madrasah Tsanawiyah.

Dengan didirikaan Madrasah Tsanawiyah An-nur pelopor bandarjaya terbanggi besar diharapkan dapat sebagai lembaga dakwah dan pengembangan agama islam yang bertujuan membekali para siswa didik disamping berilmu pengetahuan juga memiliki ketebalan iman dan taqwaan kepada allah SWT.

Dengan segala keterbatasan sarana dan prasarana seadanya dengan semangat berjuang menegakkan islam dimuka Bumi, maka proses belajar mengajar di Madrasah Tsanawiyah An-nur pelopor Bandar jaya terbanggi besar dapat berjalan dengan baik

Dalam perjalanan dan perkembangannya Madrasah Tsanawiyah An-nur pelopor Bandar jaya dari tahun ketahun semakin mendapat sambutan positif dari masyarakat, hal ini dapat dilihat dari jumlah siswa yang semakin meningkat serata perlahan-lahan dapat memiliki bangunan yang permanen dengan membangun gedung secara swadaya bekerja sama antara sekolah, komite sekolah dan wali murid, walaupun kondisi bangunan saat ini mulai memperhatikan karena dimakan usia.

Pada awal berdirinya Mts An-nur pelopor Bandar jaya di pimpin oleh bapak M Toharuddin, B.A dari tahun 1990 sampai dengan tahun 1994, dari tahun 1995 sampai dengan tahun 2004 dipimpin oleh bapak Sugiri,S.Ag, kemudian dari tahun

2005 sampai dengan tahun 2013 dipimpin oleh ibu Dra. Siti Halimah, MM. dari tahun 2013 sampai tahun 2016 dipimpin oleh bapak Jurianto, S.Pd.i, tahun 2016/2017 dipimpin oleh bapak Apri Mahendra Putra, M.Pd.

2. Visi Dan Misi Madrasah An-Nur Pelopor Bandar Jaya Barat

a. Visi Madrasah

Mewujudkan madrasah yang islam, berilmu dan berakhlak mulia serta kompetitif

b. Misi madrasah

- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang islam
- 2) Menanamkan disiplin dan berakhlakul karimah
- 3) Menjalin hubungan yang harmonis antara sekolah dengan wali peserta didik dan masyarakat serta lembaga terkait
- 4) Melengkapi sarana dan prasarana pendidikan untuk menunjang proses belajar secara optimal

3. Tujuan Madrasah An-Nur Pelopor Bandar Jaya Barat

- 1) Mengisi kesenjangan pendidikan tingkat SLTP yang bernuansa islam diwilayah kecamatan terbanggi besar sesuai ADART Yayasan An-Nur Pelopor Bandar Jaya.
- 2) Ikut serta membantu program pemerintah dalam mencerdaskan bangsa sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

B. Penyajian Data

1. Data Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X)

Tabel 8.4.
Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Kepala Madrasah

Butir Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Uji Validitas
1	.625	0,361	VALID
2	.599	0,361	VALID
3	.838	0,361	VALID
4	-.496	0,361	TIDAK VALID
5	.425	0,361	VALID
6	.729	0,361	VALID
7	.059	0,361	VALID
8	.751	0,361	VALID
9	.911	0,361	VALID
10	.775	0,361	VALID
11	.897	0,361	VALID
12	.797	0,361	VALID
13	.370	0,361	VALID
14	.747	0,361	VALID
15	.302	0,361	TIDAK VALID
16	.397	0,361	VALID
17	.131	0,361	TIDAK VALID
18	.276	0,361	TIDAK VALID
19	.042	0,361	TIDAK VALID
20	-.184	0,361	TIDAK VALID
21	.598	0,361	VALID
22	.633	0,361	VALID
23	.464	0,361	VALID
24	.424	0,361	VALID
25	.111	0,361	TIDAK VALID
26	.451	0,361	VALID
27	.520	0,361	VALID
28	.389	0,361	VALID
29	-.062	0,361	TIDAK VALID
30	-.201	0,361	TIDAK VALID

Sumber : data diolah menggunakan *SPSS16*, 2016

2. Data Kinerja Guru (Y)

Tabel 9.4.
Hasil Uji Validitas Kinerja Guru

Butir Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Uji Validitas
1	-.245	0,361	TIDAK VALID
2	.363	0,361	VALID
3	.381	0,361	VALID
4	.368	0,361	VALID
5	.048	0,361	TIDAK VALID
6	.134	0,361	TIDAK VALID
7	.549	0,361	VALID
8	.364	0,361	VALID
9	.631	0,361	VALID
10	.234	0,361	TIDAK VALID
11	.000	0,361	TIDAK VALID
12	.383	0,361	VALID
13	.392	0,361	VALID
14	.448	0,361	VALID
15	.631	0,361	VALID
16	.379	0,361	VALID
17	.415	0,361	VALID
18	.513	0,361	VALID
19	-.060	0,361	TIDAK VALID
20	-.209	0,361	TIDAK VALID
21	.371	0,361	VALID
22	-.209	0,361	TIDAK VALID
23	-.012	0,361	TIDAK VALID
24	.115	0,361	TIDAK VALID
25	.361	0,361	VALID
26	.171	0,361	TIDAK VALID
27	.457	0,361	VALID
28	.371	0,361	VALID

29	.605	0,361	VALID
30	.366	0,361	VALID
31	.378	0,361	VALID
32	.369	0,361	VALID
33	.368	0,361	VALID
34	.016	0,361	TIDAK VALID
35	.365	0,361	VALID
36	.368	0,361	VALID
37	.348	0,361	TIDAK VALID
38	.462	0,361	VALID

Sumber : data diolah menggunakan *SPSS16*, 2016

3. Uji Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas

Diperoleh hasil perhitungan uji normalitas menggunakan *Kolmogorov*

Smirnov sebagai berikut:

Tabel 10.4. Hasil Pengujian Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.72273561
Most Extreme Differences	Absolute	.142
	Positive	.142
	Negative	-.101
Kolmogorov-Smirnov Z		.780
Asymp. Sig. (2-tailed)		.577

a. Test distribution is Normal.

Sumber : data diolah menggunakan *SPSS16*, 2016

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,577 lebih besar dari 0,420, sehingga dapat disimpulkan bahwa data Gaya kepemimpinan Kepala madrasah (X) dan kompetensi kinerja guru (Y) berdistribusi normal.

b. Uji Linieritas

Diperoleh hasil perhitungan uji linieritas dengan menggunakan analisis statistik yang terdapat dalam program *Statistical Product & Service Sollution 16.00 (SPSS)* sebagai berikut:

Tabel 11.4. Hasil Pengujian Uji Linieritas

ANOVA Table						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
kinerja * kepemimpin an	Between Groups (Combined)	213.833	14	15.274	1.172	.381
	Linearity	7.463	1	7.463	.572	.461
	Deviation from Linearity	206.371	13	15.875	1.218	.354
	Within Groups	195.533	15	13.036		
	Total	409.367	29			

Sumber : data diolah menggunakan *SPSS16*, 2016

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa diperoleh nilai signifikansi pada linearity sebesar 0,461. Karena nilai signifikansi lebih besar

dari 0,05 maka dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru mempunyai hubungan yang linier.

A. Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknis analisis data regresi sederhana dengan bantuan *SPSS 16*. Adapun tahap pelaksanaan analisis meliputi tahap uji persyaratan analisis dan tahap uji hipotesis.

1. Uji Hipotesis

Untuk menjawab rumusan masalah "Apakah gaya kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di MTs-Annur plopur Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah", untuk itu digunakan angka-angka sebagai berikut:

Tabel.12..4 Uji Hipotesis

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.463	1	7.463	.520	.477 ^a
	Residual	401.904	28	14.354		
	Total	409.367	29			

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan kepala

b. Dependent Variable: kinerja guru

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $0,52 > 4,20$. Maka untuk model regresi sederhana ini dapat diartikan bahwa H_a yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan

kepala madrasah terhadap kinerja guru di MTs-Annur pelopor Bandar jaya barat **diterima**, konsekuensi Ho ditolak.

Uji regresi sederhana bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel yaitu pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru dengan menggunakan persamaan regresi. Untuk menguji besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru digunakan analisis regresi sederhana dengan menggunakan analisis statistik yang terdapat dalam program *Statistical Product & Service Sollution 16.00*.

Sebelum menentukan besarnya pengaruh variable kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru, maka akan dianalisis terlebih dahulu mengenai keeratan hubungan dua variabel tersebut. Adapun hasil perhitungan berdasarkan output komputer dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 13.4.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	113.342	8.199		13.823	.000
	kepemimpinan kepala	.078	.108	.135	.721	.477

Sumber : data diolah menggunakan *SPSS16*, 2016

Berdasarkan output di atas diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,135 dan konstanta sebesar 113.342. Maka dapat digambarkan bentuk hubungan

variable kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru dalam bentuk persamaan regresi $Y = 113.342 + 0,135 X$. Ini berarti bahwa jika kepemimpinan kepala madrasah meningkat sebesar 1 poin maka kinerja guru akan meningkat sebesar 0,135 poin pada konstanta 113.342. Dengan kata lain bahwa semakin baik kepemimpinan kepala madrasah maka kinerja guru akan meningkat.

Tabel 14.4.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.135 ^a	.018	.017	3.789

Sumber : data diolah menggunakan *SPSS16*, 2016

Berdasarkan output komputer di atas dapat dijelaskan bahwa diperoleh nilai R square sebesar 0,018. Hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 18%, dan sisanya sebesar 82% disebabkan oleh faktor-faktor lain yang bukan menjadi fokus pembahasan dalam penelitian ini.

2. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui analisis data yang telah dilakukan, dalam bagian ini disajikan pembahasan terhadap hasil-hasil penelitian tersebut, yaitu sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan kepala madrasah menurut persepsi guru Madrasah Tsanawiyah An-Nur pelopor Bandar Jaya cukup memadai. Ini berarti kepala sekolah cukup memiliki kemampuan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan sumber-sumber daya pendidikan guna mencapai peningkatan prestasi kerja, sehingga dengan kemampuan tersebut akan lebih mendorong terlaksananya penyelenggaraan pendidikan di madrasah dengan baik.

Hasil penelitian di atas membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah An-Nur pelopor Bandar Jaya adalah 0,018 atau 18 %. Ini berarti jika kepemimpinan kepala madrasah baik dapat menaikkan tingkat kinerja guru Madrasah Tsanawiyah An-Nur pelopor Bandar Jaya. Baik tidaknya kepemimpinan kepala madrasah dapat menentukan baik tidaknya kinerja guru. Kepala madrasah harus dapat mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa untuk bekerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala madrasah, akan meningkatkan kinerja guru, dan sebaliknya jika kepemimpinan kepala madrasah kurang baik, maka tingkat kinerja guru akan rendah.

b. Kinerja guru

Secara umum kinerja guru Madrasah Tsanawiyah An-Nur Pelopor Bandar Jaya cukup baik, ini mengindikasikan bahwa guru-guru Madrasah Tsanawiyah An-Nur Pelopor Bandar Jaya cukup mampu dalam : (a) menyusun perencanaan pembelajaran yang meliputi Prosentase kesiapan dalam menyusun RPP, Kualitas kemampuan dalam menyusun RPP, Kelengkapan substansi RPP, Kesesuaian RPP dengan kondisi siswa dan teknologi pembelajaran, Keteraturan administrasi guru; (b) Kemampuan dalam melaksanakan pengajaran yang meliputi Frekuensi apersepsi, keterpaduan dalam proses KBM, perhatian terhadap interaksi dalam KBM, Variasi metode pembelajaran, Kemampuan mengakhiri pembelajaran, Usaha mengembangkan bahan ajar cetak, usaha mengembangkan bahan ajar audio dan visual, kemampuan mempertimbangkan beban mengajar, Kesesuaian KBM dengan kalender akademik, Frekuensi program remedial, pelaksanaan KBM dengan menggunakan teknologi komputer, Kemampuan menggunakan metode pembelajaran, Pembiasaan pembelajaran berbahasa inggris; (c) Kemampuan membina hubungan antar pribadi yang meliputi Usaha dalam mengembangkan minat dan bakat siswa, Kesesuaian KBM dengan karakteristik siswa, Kualitas penerapan keteladanan, Kemampuan untuk mendorong prakarsa dan kreativitas siswa, Kesempurnaan KBM dengan

pembelajaran yang aktif, kreatif, Kesiapan waktu untuk berkonsultasi dengan siswa, Keterbukaan dalam menerima kritik dan saran; (d) Kemampuan melaksanakan penilaian yang meliputi Presentase penyiapan alat evaluasi, Variasi dan teknik dalam melakukan evaluasi, Kelengkapan persyaratan pembelajaran, Frekuensi pelaksanaan program remedial, Kesiapan waktu evaluasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kepemimpinan kepala Madrasah dapat diartikan sebagai persepsi para guru dan seluruh karyawan suatu sekolah terhadap pola perilaku atau bentuk dari tata cara seorang kepala Madrasah dalam mempengaruhi para bawahannya supaya mau mengerjakan tugasnya dengan senang hati untuk mencapai tujuan dari madrasah tersebut. Sehingga apa yang ditugaskan tersebut dapat selesai secara baik dan optimal.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh peneliti tentang pengaruh Kepemimpinan kepala Madrasah terhadap kinerja guru, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan kepala Madrasah terhadap kinerja guru MTs. Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai sig $0,577 > 0,420$. Selain itu dapat juga melihat nilai

Fhitung $>$ Ftabel yaitu $0,52 > 4,20$. Maka untuk model regresi sederhana ini dapat diartikan bahwa H_a yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru di MTs-Annur pelopor Bandar jaya barat **diterima**, konsekuensi H_0 ditolak.

Adapun besarnya pengaruh Kepemimpinan kepala Madrasah terhadap kinerja guru di MTs. Bandar Jaya Barat Lampung Tengah adalah sebesar 18%, dan sisanya sebesar 82% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang bukan menjadi fokus pembahasan dalam penelitian ini.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Saran Teoritis

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di MTs. Bandar Jaya Barat Lampung Tengah, maka dapat disarankan pada peneliti berikutnya supaya pada penelitian selanjutnya dapat menambah subjek pada penelitian, hal ini dilakukan agar penelitian benar-benar dapat mewakili keadaan populasi penelitian. Kemudian dapat disarankan agar mencoba faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru seperti motivasi, tanggung jawab dan kemampuan serta lain sebagainya dalam penelitian berikutnya.

2. Saran Praktis

a. Bagi kepala Madrasah

Kepemimpinan kepala Madrasah terhadap kinerja guru mengandung pengaruh yang positif, maka dapat disarankan agar kepala Madrasah berusaha untuk lebih dapat meningkatkan kinerja guru dengan memberikan pengaruh yang positif melalui kepemimpinannya untuk dapat

meningkatkan kinerja guru.

b. Bagi guru

Bagi guru untuk dapat selalu meningkatkan kinerjanya karena dengan adanya peningkatan kinerja yang baik, pendidikan akan dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Peningkatan kinerja tersebut harus didukung oleh kepatuhan guru sebagai bawahan terhadap kepala sekolah sebagai atasannya. Hal itu dapat dilakukan dengan mematuhi segala kebijakan yang diberikan oleh kepemimpinan kepala Madrasah, guna untuk mencapai tujuan dalam pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

/2008/01/29/manajemenkinerjaguru/ diakses tanggal 03 Januari 2013

- Aan Komariah. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta : P.T. Bumi Aksara, 2004.
- Akhmad Sudrajat, *Manajemen Kinerja Guru*, (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com>)
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*, Jakarta : Rineka Cipta, 1998.
- Azhar Arsyad, *Media Pembelajaran*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Chaniago, Nasrul Syakur, *Manajemen Organisasi*, Bandung, Citapustaka, 2011
- Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT Bumi Aksara, Cet. VIII 2007.
- Depdikbud. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Dirjen Dikdasmen, 1998.
- Depdiknas. *Pedoman Manajemen Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2004.
- Depdiknas. *Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta : Dirjen Dikdasmen, 2005
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Ekawarna, *Penelitian Tindakan Kelas*, Referensi, 2013.
- Fuad Ihsan, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: UGM Press, 1993.
- <http://www.BloggerKejora/TugasDanFungsiKepemimpinan.html>
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2005.
- M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- M. Daryanto, *Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Mardalis, *Metode Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Mesiono, *Manajemen Organisasi*, Bandung, Citapustaka, 2010.
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya,

2004.

Rifa'i, Muhammad, dan Fadhli, Muhammad, *Manajemen Organisasi*, Bandung, Cita Pustaka, 2013.

S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.

Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* Bandung : Alfabeta, 2006.

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, Cet. XX, 2014.

Umam, Khaerul, *Manajemen Organisasi*, Bandung, Pustaka Setia, 2012.

Veithzal Rivai dkk, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010.

Zakiah Daradjat, *Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

A. Penyajian Data

1. Data Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X)

Tabel .6.4. Penyajian data kepemimpinan

N O	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL
1	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
2	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	4	2	1	2	2	1	1	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	85
3	4	3	3	2	1	3	4	3	3	3	3	4	3	2	1	1	1	1	1	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	81
4	3	3	4	1	1	3	4	4	3	4	3	3	3	1	1	2	1	2	1	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	83
5	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
6	3	4	3	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	82
7	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
8	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	77
9	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3	1	2	2	1	1	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	67
10	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
11	3	4	3	2	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	1	2	2	1	1	2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	83
12	4	2	3	1	2	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	2	1	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	81
13	4	4	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3	1	2	2	1	1	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	72
14	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
15	2	4	2	2	2	3	3	4	3	2	1	2	3	3	1	2	2	1	1	2	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	75
16	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	66
17	4	2	3	1	2	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	2	1	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	81
18	4	2	3	1	2	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	2	1	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	81
19	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	1	1	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	70
20	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
21	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	4	2	1	2	2	1	1	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	85
22	3	4	3	2	1	4	3	4	3	2	3	4	4	4	2	1	2	1	2	2	2	1	2	3	4	3	3	3	3	3	81

