

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEMAMPUAN
MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU**

Di Sekolah Dasar Swasta se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan

TESIS

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
Sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd)



Oleh:
MOH. SA'ERI
NIM: 13042021360

PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2017 M./ 1439 H.

MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



Hidup hanya sekali maka hiduplah yang berarti. Raihlah cita-cita dengan usaha dan do'a

إِنَّ اللَّهَ وَمَلَائِكَتَهُ وَأَهْلَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ، حَتَّى النَّمْلَةَ فِي جُحْرِهَا وَحَتَّى الْحُوتِ، لَيُصَلُّونَ عَلَى مُعَلِّمِ النَّاسِ الْخَيْرِ

“Sesungguhnya Allah dan para Malaikat, serta semua makhluk di langit dan di bumi, sampai semut dalam lubangnya dan ikan (di lautan), benar-benar bershalawat/mendoakan kebaikan bagi orang yang mengajarkan kebaikan (ilmu agama) kepada manusia” (H.R. Tirmidzi)



صَلَّى اللَّهُ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ
وَأٰلِهِ وَسَلَّمَ

ABSTRAK

Moh Sa'eri, *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru, di Sekolah Dasar Swasta Se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan.*

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan korelasional, adapun populasi penelitian ini adalah guru sekolah dasar swasta se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan dengan jumlah populasi 105 responden. Adapun teknik penarikan sampel - menggunakan teknik cluster proporsional random sampling, yaitu penarikan sampel secara area, proporsional dan acak. Untuk menentukan ukuran atau jumlah sampel, penulis menggunakan cara perhitungan Slovin, karena memungkinkan semua populasi bisa dijadikan sampel maka penulis menggunakan sampel total artinya semua populasi di jadikan sampel. Adapun untuk mengumpulkan data ke tiga variabel penelitian penulis menggunakan kuesioner (angket).

Dalam menganalisis data hasil penelitian, secara teknis menggunakan software SPSS untuk menghitung data deskriptif, persyaratan analisis statistik, analisis korelasi dan regresi pada taraf signifikansi $\alpha = 0.05$ % atau tingkat kepercayaan 95 %. Adapun kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, adalah:

Pertama, terdapat pengaruh positif dan cukup signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru dengan kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi (r_{y_1}) sebesar 0.514 dan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi (R^2) = 26.5%. Adapun arah persamaan regresi $Y = 65.153 + 0.499X_1$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor komitmen organisasi akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 65.652.

Kedua, pengaruh positif kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru sangatlah rendah yaitu dengan kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi (r_{y_2}) sebesar 0.017 dan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi (R^2) = 54.7 %. Adapun arah persamaan regresi $Y = 113.148 + 0.087X_2$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 113.235.

Ketiga, terdapat pengaruh positif dan cukup signifikan komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja guru dengan kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi ($r_{y_{1.2}}$) 0.525 dan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi (R^2) 0.274, yang berarti bahwa komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama memberikan pengaruh positif terhadap

kinerja guru sebesar 27.4%. Adapun arah persamaan regresi $Y=69.266+0.542X_1+0.072X_2$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 27.4% dari persamaan regresi di atas dan sisanya 72.6% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Dengan demikian hasil analisis persamaan regresi di atas, menunjukkan bahwa faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja guru adalah komitmen organisasi.

ABSTRACT

Moh Sa'eri, *The Influence of Organizational Commitment and Managerial Ability of Principal to teacher performance in Private Elementary Schools at District Pesanggrahan South Jakarta.*

The method used in this research is survey method with the correlational approach, As for the population this research are teachers of private elementary school at district Pesanggrahan South Jakarta, with a population of 105 respondents. The sampling technique - using proportional cluster random sampling technique, the sampling in the area, proportional and random. To determine the size or number of samples the author uses the calculation method Slovin, because it allows all of the population can be sampled, the authors use the total sample population means all made in the sample. As for collecting data to three variables research the author used a questionnaire

In analyzing the research data, technical uses SPSS software to calculate descriptive data, the requirements of statistical analysis, correlation and regression analysis pads significance level of 0.05% or $\alpha = 95\%$ confidence level. The conclusions from the result of research that has been done, are:

First, there is a positive and significant effect of organizational commitment to teacher performance with the power of influence or correlation coefficient (r_{y1}) of 0.514 and the magnitude of the effect or coefficient of determination (R^2) = 26.5%. As for the direction of the regression equation $Y = 65.153 + 0.499X_1$ which means that each increase of one unit of organizational commitment scores will affect teacher performance scores increase by 65.652.

Secondly, the positive influence managerial ability of principal to teacher performance is very low, with the strength of the effect or correlation coefficient (r_{y2}) of 0.017 and the magnitude of the effect or coefficient of determination (R^2) = 54.7%. As for the direction of the regression equation $Y = 113.148 + 0.087X_2$ which means that each increase of one unit of the principal managerial ability scores will affect teacher performance scores increase by 113.235.

Third, there is a positive and significant effect of organizational commitment and managerial ability of principal together (simultaneously) on teacher performance with the power or the influence of the correlation coefficient ($r_{y1.2}$) 0.525 and the magnitude of the effect or coefficient of determination (R^2) 0.274, which means that organizational commitment and managerial capability principals together a positive impact on teacher

performance of 27.4%. As for the direction of the regression equation $Y = 69266 + 0542X1 + 0.072X2$ which means that each increase of one unit score of organizational commitment and the managerial ability of principal together would affect the improvement of teacher performance score of 27.4% from the regression equation above and the remaining 72.6% are influenced by other factors.

Thus the results of the regression equation analysis above, showed that the most influential factor on the performance of teachers is the commitment of organization.

خلاصة

محمد شاعري، تأثير الالتزام التنظيمي والقدرة الإدارية رئيس المدرسة على أداء المعلم، في المدرسة الابتدائية الخاصة في منطقة بسنجرحان، جاكرتا جنوبية الطريقة المستخدمة في هذا البحث هو المنهج المسحي مع اقتراب تلازميا، أما السكان هذه البحوث هي كل معلمين المدرسة ابتدائية خاصة في منطقة بسنجرحان جاكرتا جنوبية مع عدد سكانها ١٠٥ المستجيب. اما طريقة اخذا عينة - استخدم طريقة العنقود نسبية العينة عشوائية، يعني اخذا عينات في المنطقة، المتناسية والعنقودية. لتحديد حجم أو عدد العينات، يستخدم المؤلف أسلوب الحساب Slovin، لأن كل السكان يستطيع ليجمع العينة لذلك المؤلف يستخدم العينة الكلية يعني كل السكان لجعل العينة. أما بالنسبة لجمع البيانات لثلاثة متغيرات البحث مؤلف استخدام الاستبيان.

في تحليل بيانات البحوث، يستخدم التقنية برنامج SPSS لحساب بيانات وصفية، ومتطلبات التحليل الإحصائي، الارتباط والانحدار منصات تحليل مستوى الدلالة $a = 0.05$ = أو مستوى ثقة = ٩٥٪ الاستنتاجات من نتيجة الأبحاث التي تم القيام به، هي: أولا، هناك تأثير إيجابي وهام في الالتزام التنظيمي لأداء المعلم قوة معامل تأثير أو علاقة (ry_1) من ٠.٥١٤ وحجم تأثير أو معامل التحديد $(R^2) = ٢٦.٥\%$ أما بالنسبة للاتجاه الانحدار المعادلة $Y = ٦٥.١٥٣ + ٠.٤٩٩X_1$ وهو ما يعني أن كل زيادة واحدة من عشرات التزام التنظيمية ستؤثر على عشرات أداء المعلم تزيد من ٦٥،٦٥٢

ثانيا، تأثير إيجابي قدرة الإدارية رئيس المدرسة لأداء المعلم منخفضة جدا مع قوة تأثير أو معامل الارتباط (ry_2) من ٠.٠١٧ وحجم تأثير أو معامل التحديد $(R^2) = ٥٤.٧\%$ أما بالنسبة للاتجاه الانحدار المعادلة $١١٣.١٤٨ + ٠.٠٨٧X_2$ وهو ما يعني أن كل زيادة واحدة من عشرات القدرة الإدارية رئيس المدرسة ستؤثر على عشرات أداء المعلم تزيد من

١١٣،٢٣٥

ثالثاً، هناك تأثير إيجابي وهام في الالتزام التنظيمي والقدرة الإدارية رئيس المدرسة معا (في نفس الوقت) على أداء المعلم مع السلطة أو تأثير معامل الارتباط $(r_{y1.2}) = 0.525$ وحجم تأثير أو معامل التحديد $(R_2) = 0.274$ ، وهو ما يعني أن الالتزام التنظيمي والقدرة الإدارية رئيس المدرسة معا أثر إيجابي على أداء المعلم من 27.4% . أما بالنسبة للاتجاه معادلة الانحدار $Y = 69.266 + 0.542X_1 + 0.072X_2$ مما يعني أن كل زيادة درجة واحدة من الالتزام التنظيمي والقدرة الإدارية رئيس المدرسة معا شأنه أن يؤثر على تحسين درجة أداء المعلم من 27.4% من تتأثر معادلة الانحدار فوق والباقي 72.6% بسبب عوامل أخرى. وهكذا فإن نتائج تحليل الانحدار المعادلة، أظهرت أن أكثر العوامل تأثيراً على أداء المعلم هو التزام التنظيمي.

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Moh. Sa'eri
Nomor Induk Mahasiswa : 13042021360
Program Studi : Studi Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SD Swasta Se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan

Menyatakan bahwa;

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri dan jika saya mengutip dari karya orang lain maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai ketentuan yang berlaku
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa tesis ini hasil jiplakan atau plagiat maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut, sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ Jakarta serta perundang-undangan yang berlaku

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dalam keadaan sehat jasmani dan rohani.

Jakarta, 28 Oktober 2017

Yang membuat pernyataan,


Moh. Sa'eri

PERSETUJUAN PEMBIMBING

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU

Di Sekolah Dasar Swasta Se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan

TESIS

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
Sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd)

Disusun oleh:

MOH. SA'ERI
NIM: 13042021360

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat
diujikan.

Jakarta, 20 Oktober 2017

Menyetujui:


Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. H. Syamsul Bahri T, Lc. M.Pd.


Dr. Edi Junaedy Sastradiharja, M.Pd.

Mengetahui,
Ketua Program Studi Pendidikan Islam
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam


Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

TANDA PENGESAHAN TESIS


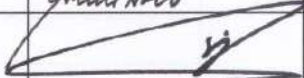


**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEMAMPUAN
MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU**

Di Sekolah Dasar Swasta Se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan

Disusun oleh:

Nama : Moh. Sa'eri
Nomor Induk Mahasiswa : 13042021360
Program Studi : Studi Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diujikan pada sidang munaqasah pada tanggal: 19 November 2017

No	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1	Prof. H.M. Darwis Hude, M.Si	Ketua	
2	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pdi	Anggota/Penguji	
3	Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.Pd	Anggota/Penguji	
4	Dr. H. Syamsul Bahri T, Lc. M.Pd	Anggota/Pembimbing	
5	Dr. Edi Junaedy Sastradiharja, M.Pd.	Anggota/Pembimbing	
6	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pdi	Panitera/Sekretaris	

Jakarta, 19 November 2017

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta


(Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M. Si)

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

A. Lambang huruf

Nomor	Huruf Arab	Huruf Latin	Kaeterangan
1	ا		Non Lambang
2	ب	b	
3	ت	t	
4	ث	ts	
5	ج	j	
6	ح	ḥ	
7	خ	kh	
8	د	d	
9	ذ	dz	
10	ر	r	
11	ز	z	
12	س	s	
13	ش	sy	
14	ص	sh	
15	ض	dh	
16	ط	th	
17	ظ	zh	
18	ع	‘	Dengan disertai huruf vocal a/i/u
19	غ	g	
20	ف	f	
21	ق	q	
22	ك	k	
23	ل	i	
24	م	m	
25	ن	n	
26	و	w	
27	هـ	h	
28	ء	a	
29	ي	y	

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi akhir zaman, Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi'in dan tabi'ut tabi'in serta para umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin.

Sebuah anugrah yang sangat berarti bagi hamba maupun keluarga besar karena Allah SWT telah memberikan nikmat yang banyak dengan rahmat-Nyalah akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang diberi judul **“Pengaruh Komitmen Dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru”**. Tesis ini, penulis buat untuk memenuhi salah satu persyaratan penyelesaian program studi Magister (S2), Studi Pendidikan Islam, konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, Institut Perguruan Tinggi ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta.

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga terutama kepada :

1. Prof. Dr. H. Nazaruddin Umar, MA. selaku Rektor Institut PTIQ Jakarta
2. Prof. Dr. M. Darwis Hude, M. Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I. selaku Ketua Program Studi
4. Dr. H. Syamsul Bahri T, Lc. M.Pd. dan Dr. Edy Junaedi Sastradiharja, M.Pd. selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kepala segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian penulisan tesis ini.

Dan ucapan terima kasih penulis haturkan kepada Kepala Sekolah SDIT Ar-Rahman Kec Pesanggrahan, Kepala Sekolah SDI Plus Darul Mustofa Kec Pesanggrahan, SDI An-Najah Kec Pesanggrahan, Kepala

Sekolah SDIT Al-Furqon Kebayoran Lama, dan Kepala Sekolah MI Al-Islamiyah Kebayoran Lama berikut segenap guru dan staf yang telah berkenan memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian di lembaga bapak/ibu sekalian, melalui pengisian kuesioner (angket) untuk mendukung penelitian ini sehingga selesai

Terima kasih kepada rekan-rekan mahasiswa program magister manajemen pendidikan Islam, fakultas pascasarjana yang selama masa perkuliahan telah bekerjasama dalam menyelesaikan tugas-tugas kuliah dengan penuh suka cita sehingga semua kenangan indah yang pernah dilakukan secara bersama-sama sulit untuk dilupakan dan terima kasih pula kepada rekan-rekan guru di SDIT Ar-rahman maupun rekan seperjuangan yang telah mendoa'akan dan memberikan dukungannya.

Kemudian secara khusus penulis ucapkan terima kasih dari lubuk hati yang paling dalam kepada yang tercinta ayahanda Madhuri dan ibunda Suwidah yang selalu melimpahkan do'a serta perhatiannya kepada penulis sehingga penulis selalu memiliki semangat untuk selalu belajar dan berbakti.

Tak lupa penulis ucapkan terima kasih kepada adik-adik tersayang Erni wirdiawati, Husin dan Riskullah serta penulis ucapkan terima kasih kepada seluruh keluarga besar atas do'a dan dukungannya yang diberikan selama penulis belajar di Institut PTIQ Jakarta.

Terakhir penulis juga ucapkan terima kasih kepada seluruh murid-muridku tersayang di sekolah SDIT Ar-Rahman khususnya kelas 6 angkatan III 2016 dan anak-anak TPA Al-Ihsan atas segala doa yang telah dipanjatkan untuk penulis.

Hanya harapan dan doa, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan tesis ini. Akhirnya kepada Allah SWT jualah penulis serahkan segalanya dalam. mengharapkan keridhaan, semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, serta anak dan keturunan penulis kelak. Amin.

Jakarta, 28 Oktober 2017
Penulis

Moh. Sa'eri

DAFTAR ISI

Halaman

Judul	
Abstrak	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	vii
Halaman Persetujuan Pembimbing	viii
Halaman Pengesahan penguji	ix
Pedoman Transliterasi	x
Kata Pengantar	xi
Daftar Isi.....	xiii
Daftar Gambar Dan Ilustrasi	xvi
Daftar Tabel.....	xvii
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Batasan Masalah	7
D. Rumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	8
G. Sistematika Penulisan	9
BAB II: LANDASAN TEORI, KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN	11
A. Kajian Teoritis	11
1. Konsep Kinerja Guru	11
a. Hakikat Kinerja	14
b. Kompetensi Guru	14
c. Tugas Dan Tanggung Jawab Guru	15
d. Kinerja Guru	17
e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru	19
f. Penilaian Kinerja	21
g. Indikator Penilaian Kinerja Guru	23
2. Komitmen Organisasi	25
a. Hakikat Komitmen Organisasi	25
b. Pendekatan Komitmen Organisasi	31
c. Faktor-faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi	35
d. Menciptakan Komitmen Organisasi	38
e. Indikator Komitmen Organisasi	39
3. Konsep Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	39

a.	Konsep Manajemen	39
b.	Konsep Manajerial	42
c.	Konsep Kepemimpinan	43
d.	Konsep Kepala Sekolah	47
e.	Peran kepala sekolah	49
f.	Kemampuan Manajerial Kepala sekolah	63
g.	Indikator Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	69
B.	Hasil Penelitian yang Relevan	69
C.	Kerangka berfikir	70
D.	Hipotesis Penelitian	72
BAB III:	METODE PENELITIAN	75
A.	Tempat dan Waktu Penelitian	75
B.	Metodologi Penelitian	76
C.	Populasi dan Sampel	77
D.	Proses Pengumpulan Data	79
1.	Instrumen	79
2.	Uji Coba Instrumen	86
E.	Analisis Uji Coba Instrumen	87
1.	Uji Validitas	87
2.	Uji Reliabilitas	92
F.	Teknik Analisis Data	93
1.	Deskripsi Data	87
2.	Uji Persyaratan Analisis Data	89
G.	Langkah-Langkah Analisis Data Menggunakan Software SPSS.....	98
1.	Analisis Data Deskriptif	92
2.	Uji Persyaratan Analisis	99
3.	Uji Hipotesis Penelitian.....	101
H.	Hipotesis Statistik.....	102
BAB IV:	HASIL PENELITIAN	103
A.	Hasil Analisis instrumen	103
1.	Kinerja Guru	103
2.	Komitmen organisasi	113
3.	Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	122
B.	Deskripsi Data Hasil Penelitian	133
C.	Pengujian Persyaratan Analisis Hipotesis Penelitian.....	140
D.	Uji Normalitas Distribusi Galat Taksiran atau Uji Kenormalan	142
E.	Uji Homogenitas Varians Kelompok atau Uji Asumsi Heteroskedas-tisitas Regresi	145
F.	Pengujian Hipotesis Penelitian.....	148
G.	Pembahasan Hasil Penelitian	154
H.	Keterbatasan Penelitian	158

BAB V: PENUTUP	161
A. Kesimpulan	
1. Secara umum	161
2. Secara khusus	161
B. Implikasi Hasil Penelitian	162
1. Upaya meningkatkan kinerja guru melalui komitmen organisasi	162
2. Upaya meningkatkan kinerja guru melalui kemampuan manajerial kepala sekolah	163
C. Saran-saran	164
DAFTAR PUSTAKA	165
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR GAMBAR DAN ILUSTRASI

1. Gambar 2.1. Model Kerangka Pemikiran Korelasional	72
2. Gambar 3.1. Konstelasi Pengaruh X_1 , dan X_2 Terhadap Y	77
3. Gambar 4.1. Gambar Histogram Variabel Kinerja Guru (Y).....	135
4. Gambar 4.2. Gambar Histogram Variabel Komitmen Organisasi (X_1)	137
5. Gambar 4.3. Gambar Histogram Variabel Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X_2).....	139
6. Gambar 4.4. Heteroskedastisitas ($Y-X_1$)	145
7. Gambar 4.5. Heteroskedastisitas ($Y-X_2$)	146
8. Gambar 4.6. Heteroskedastisitas ($Y-X_1, X_2$).....	147

DAFTAR TABEL

1. Tabel 3.1. Jadwal Kegiatan Penelitian	76
2. Tabel 3.2. Jumlah Guru Sebagai Sampel Penelitian	79
3. Tabel 3.3. Kisi-Kisi Komitmen Organisasi	80
4. Tabel 3.4. Kisi-Kisi Instrument Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	83
5. Tabel 3.5. Kisi-Kisi Instrument Kinerja Guru	85
6. Tabel 3.6. Hasil Uji Validitas Item Variabel Kinerja Guru (Y)	89
7. Tabel 3.7. Hasil Uji Coba Variabel Komitmen Organisasi (X_1)	90
8. Tabel 3.8. Hasil Uji Coba Variabel Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X_2)	91
9. Tabel 3.9. Rekapitulasi Hasil Uji Coba Item Pernyataan Instrumen ..	92
10. Tabel 3.10. Interpretasi Indeks Korelasi	92
11. Tabel 3.11. Rekapitulasi Hasil Uji Coba Item Pernyataan Instrumen	93
12. Tabel 3.12. Interpretasi indeks korelasi	97
13. Tabel 4.1. Data Deskriptif Variabel Kinerja Guru Y	133
14. Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru (Y)	134
15. Tabel 4.3. Data Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi X_1	135
16. Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Organisasi (X_1)	136
17. Tabel 4.5. Data Deskriptif Variabel Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X_2)	137
18. Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Skor Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X_2)	139
19. Tabel 4.7. ANOVA (Y atas X_1)	140
20. Tabel 4.8. ANOVA (Y atas X_2)	141
21. Tabel 4.9. Rekapitulasi Hasil Uji Linearitas Persamaan Regresi Y atas X_1 , Y atas X_2	142
22. Tabel 4.10. Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_1	142
23. Tabel 4.11. Uji Normalitas Galat Taksiran Y_1 atas X_2	143
24. Tabel 4.12. Uji Normalitas Galat Taksiran Y_1 atas X_1, X_2	144
25. Tabel 4.13. Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran	144
26. Tabel 4.14. Rekapitulasi Hasil Uji Homogenitas Varian Kelompok atas Uji Asumsi Heteroskedastisitas	147
27. Tabel 4.15. Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi) (ρ_{y_1})	148

28. Tabel 4.16. Tingkat Determasi X_1 atas Y	149
29. Tabel 4.17. Persamaan Regresi	149
30. Tabel 4.18. Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi) (ρ_{y2}).....	150
31. Tabel 4.19. Tingkat Determasi X_2 atas Y	151
32. Tabel 4.20. Persamaan Regresi	151
33. Tabel 4.21. Tingkat Determasi X_1, X_2 atas Y	152
34. Tabel 4.22. Persamaan Regresi	153
35. Tabel 4.23. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis	153

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Salah satu jalannya melalui pendidikan di sekolah baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat yang memiliki peranan dan perhatian terhadap bidang pendidikan. Pendidikan formal di Indonesia terdiri dari beberapa tingkat atau jenjang pendidikan sesuai ilmu yang dipelajari yaitu terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi hal ini sesuai dengan Undang Tentang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 pasal 1.

Dalam hal upaya mencerdaskan kehidupan dan generasi bangsa, yang memegang peranan yang sangat penting adalah guru, karena itu guru harus menjadi garda terdepan dalam upaya menjamin bahwa pendidikan yang diselenggarakan adalah bermutu. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan Bahri bahwa kaitan dengan mutu pendidikan, guru sebagai ujung tombak pendidikan memegang peran penting dan menentukan dalam usaha pencapaian tujuan pendidikan nasional.¹ Dalam konteks ini, kinerja guru menjadi hal yang penting untuk diperhatikan

¹Bahri, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru SD di Dataran Tinggi Moncong Kabupaten Gowa Sulawesi Selatan". Jurnal Medtek 2011, Volume 3 hal.2.

agar terjamin bahwa proses pendidikan menghasilkan output siswa yang berkualitas dan berperilaku baik.

Kinerja suatu entitas organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun non bisnis merupakan indikator penting untuk mengukur keberhasilan organisasinya. Unsur-unsur yang berkontribusi pada kinerja organisasi sangat banyak, salah satunya adalah kinerja karyawan yang tinggi. Kinerja karyawan secara keseluruhan akan memberi kontribusi pada pencapaian kinerja organisasi. Demikian halnya dengan kinerja guru, sebagai bagian yang penting pada organisasi non bisnis (sektor publik), juga akan berdampak pada kinerja organisasinya.

Adapun peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh. Mutu pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah organisasi dan manajemen yang baik.

Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi menjelaskan konsep kinerja (*performance*) dengan menggunakan ungkapan bahasa dan tinjauan serta sudut pandang yang berbeda-beda, namun makna yang terkandung pada hakekatnya sama, yaitu kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Bernandin dan Russel yang mengemukakan bahwa, prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dan fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.²

Sedangkan, menurut Johns kinerja adalah suatu tingkat peranan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.³ Peranan yang dimaksud adalah setiap kegiatan yang menghasilkan suatu akibat, pelaksanaan suatu tindakan, tingkat penyelesaian suatu pekerjaan dan bagaimana karyawan bertindak dalam menjalankan tugas yang diberikan. Pernyataan ini juga sejalan dengan pernyataan Mathis, dkk yang mengemukakan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dan seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.⁴

²John Bernardin & Joyce Russel, *Human Resource Management: an Experimental Approach*. Singapura: Mc Graw-Hill.Inc, 1993, hal.135

³John Greenberg, *Managing Behavior in Organizations: Science in service to practice*. NY: Prentice Hall, 1996, hal.167

⁴Mathis, L. Robert & John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 1*. (Jimmy Sadell & Bayu Prawira Hie, penerjemah) Jakarta: Salemba Empat, 2002, hal.150

Tugas dari organisasi adalah, berusaha untuk mengoptimalkan kinerja pekerjaan sumber daya manusia mereka untuk mencapai tingkat produktifitas, efisiensi, efektivitas dan kepuasan kerja. Untuk melihat apakah sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi telah menunjukkan kinerja yang baik atau tidak, maka dilakukan penilaian performansi (kinerja). Penilaian performansi adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Tujuan dari penilaian performansi, secara umum adalah untuk mereward performansi sebelumnya (*to reward past performance*), dan untuk memotivasi performansi pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*).

Salah satu hal yang dapat mempengaruhi *performance* atau kinerja karyawan/guru adalah komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan/guru tersebut. Fenomena yang sering muncul sekarang ini kurang tercapainya keefektifitasan lembaga pendidikan disebabkan oleh tingkat *turnover* karyawan/guru pada lembaga yang tinggi, serta tingkat absen yang juga mengindikasikan rendahnya tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan/guru.

Karyawan/guru dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibandingkan yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen, dan rendahnya tingkat keluar-masuk (*turnover*) karyawan. Artinya karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki produktivitas.⁵ Karyawan/guru memiliki komitmen yang baik pasti akan berusaha untuk mempertahankan keanggotaannya dan bersedia melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya hal ini sejalan dengan dikatakan oleh John Greenberg, dia mengatakan bahwa. Komitmen organisasi mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya.⁶ Pernyataan ini memang tidak secara spesifik menyebutkan bahwa yang dimaksud John Greenberg adalah guru akan tetapi menurut penulis karyawan dengan guru tidak jauh berbeda karena sama-sama bekerja dalam sebuah naungan organisasi atau lembaga.

Selanjutnya, komitmen karyawan/guru yang rendah memiliki dampak negatif. Setiap organisasi akan mengalami kesulitan jika komitmen karyawan/gurunya rendah. Karyawan/guru dengan komitmen yang rendah tidak akan memberikan yang terbaik kepada organisasi dan dengan mudahnya keluar organisasi. Selain itu, karyawan/guru dengan

⁵Fred Luthan, *Organizational Behavior (9th.ed)*, New York: Mc Graw Hill, 2002, hal. 98

⁶John Greenberg, *Managing behavior in organizations: Science in service to practice..* hal.167

komitmen organisasi yang rendah dapat menciptakan suasana tegang dan memicu konflik.⁷ Dari permasalahan di atas telah tergambar bahwa komitmen organisasi juga bisa berpengaruh terhadap kinerja guru sebagai penggerak dalam sistem pendidikan, dan hal ini perlu juga diketahui seberapa besar pengaruh tersebut terhadap kinerja guru.

Berikutnya, berkaitan dengan manajemen, menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.⁸ Untuk mewujudkan pengelolaan yang baik dalam sebuah organisasi diperlukan seorang manajer yang mempunyai kemampuan profesional dibidangnya, dan itu juga berlaku di dunia pendidikan khususnya sekolah, kualitas pengelolaan sekolah akan tergantung kepada seorang kepala sekolah yang berperan sebagai manajer. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar dalam mengelola sekolahnya.

Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya tidak akan terlepas dari kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah dalam melaksanakan fungsi dan peran sebagai kepala sekolah. Untuk itu seorang kepala sekolah dituntut mampu memiliki kesiapan dalam mengelola sekolah, kesiapan pimpinan yang dimaksud disini adalah kemampuan manajerial yang berkenaan dengan Peraturan Menteri No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kemampuan manajerial kepala sekolah meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengawasan.⁹ Dengan kemampuan manajerial yang baik diharapkan setiap kepala sekolah mampu menjadi pendorong dan penegak disiplin bagi para guru agar mereka mampu menunjukkan produktivitas kinerjanya dengan baik.

Berangkat dari konsep Akadum mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁰ Bagi seorang guru di dalam melaksanakan tugas-tugasnya telah diatur di dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia sebagaimana

⁷Smither R.D., Houston J.M., McIntire S.D, *Organization Development Strategies for Changing Environment*. New York: Harper and Collins Publisher, 1996, hal.175

⁸Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hla.2

⁹Permendiknas nomor 13 tahun 2007, *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta 2007.

¹⁰Akadum, "Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga," dalam <http://www.Suara-pembaharuan.com/News/1999/01/220199/OpEd>. Diakses 7 Juni 2016), hal.67.

disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini berarti bahwa selain mengajar atau proses pembelajaran, guru juga mempunyai tugas melaksanakan pembimbingan maupun pelatihan-pelatihan bahkan perlu melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sekitar.

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya faktor partisipasi masyarakat sekolah dan dukungan dari berbagai pihak.¹¹ Keterlibatan guru dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan di lingkup sekolah akan sangat membantu meringankan tugas kepala sekolah, namun pada kenyataannya kualitas guru masih rendah sehingga belum tentu mampu melaksanakan tugas yang dilimpahkan oleh kepala sekolah. Selain itu partisipasi masyarakat terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah juga masih kurang,¹² hal inilah yang membuat kepala sekolah harus melaksanakan tugas-tugasnya secara mandiri. Faktor lain yang dibutuhkan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya adalah dukungan dari pemerintah, baik berupa pembinaan maupun dukungan materi, namun pada kenyataannya lebih banyak dukungan pemerintah yang difokuskan kepada guru dibandingkan kepada kepala sekolah, padahal kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan sekolah. Minimnya dukungan pemerintah inilah yang menyebabkan tugas kepala sekolah menjadi semakin berat.

Dalam uji kompetensi kepala sekolah yang dilakukan oleh Ditjen PMPTK pada tahun 2008 dari enam kompetensi yang diujikan sebagian besar kepala sekolah dasar di Indonesia lemah di dalam kemampuan supervisi dan manajerial, kondisi ini disebabkan karena banyak rekrutmen kepala sekolah yang tidak didasari oleh kemampuan kompetensi melainkan faktor politik, hal itu juga sejalan dengan kinerja guru di Indonesia yang masih sangat rendah dalam pelaksanaan tugasnya, jika dalam meningkatkan mutu pendidikan di lingkup sekolah sangat bergantung kepada guru, maka meningkatkan serta mengawasi ke profesionalitasan guru harus lebih diperhatikan oleh kepala sekolah selaku pimpinan di lembaga tersebut, dengan harapan guru-guru tersebut dapat membantu meringankan tugas kepala sekolah.¹³

¹¹Susanto, *Implementasi MPMB di Sekolah Dasar Trucuk Kecamatan Pajangan Kabupaten Bantul*. Tesis. PPs-UNY, 2008, hal.88-195

¹²Susanto, *Implementasi MPMB di Sekolah Dasar Trucuk Kecamatan Pajangan Kabupaten Bantul*,... hal.195

¹³M. Shiddiq Al-Jawi, Pendidikan di Indonesia Masalah dan Solusinya. <http://khilafah1924.org>. Diakses pada tanggal 30 Januari 2016.

Beberapa fenomena yang menunjukkan ketidak profesionalan guru yang biasa terjadi adalah guru dalam pengembangan instrumen penilaian hasil belajar masih rendah, masih dan banyaknya guru yang dalam mengajar hanya memberikan tugas dan mencatat saja kepada siswa tanpa memberikan penerangan terlebih dahulu dan dalam melakukan pekerjaannya juga tanpa dilandasi rasa tanggung jawab seperti, masih banyaknya guru yang sering tidak datang tanpa memberi keterangan dan datang tidak tepat waktu. Dengan kondisi kinerja guru yang buruk maka secara langsung juga berpengaruh terhadap prestasi siswa, dikarenakan yang berinteraksi secara langsung dalam proses belajar dengan siswa adalah guru, sehingga hal itu menyebabkan terciptanya persepsi sebagian besar masyarakat bahwa hanya guru yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan belajar siswa, padahal hal itu semua sangat berhubungan dengan kompetensi kepala sekolah sebagai manajer untuk mengawasi kinerja guru dan komitmen organisasi yang sehat.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti di Sekolah Dasar Swasta se-Kecamatan Pesanggrahan ditemukan beberapa permasalahan yaitu banyak terjadi keluar masuk guru (*turnover*) dan masih banyak lagi hal-hal lain yang terjadi karena akibat rendahnya komitmen organisasi pada lembaga sekolah tersebut, tentu saja semua yang terjadi ini sangat mempengaruhi terhadap kinerja terutama terhadap hasil belajar siswa.

Kemudian masalah yang berkaitan dengan kemampuan manajerial kepala sekolah, pelaksanaan tugas kepala sekolah sebagai manajer yang menyebabkan tugas manajerial kepala sekolah tidak terlaksana dengan optimal, diantaranya kurangnya komitmen guru terhadap organisasi masih rendah, perencanaan, kesulitan yang dihadapi oleh kepala sekolah di dalam membuat perencanaan adalah, kepala sekolah kesulitan di dalam menghimpun pendapat-pendapat dari guru/karyawan untuk membuat keputusan dalam suatu perencanaan karna minimnya budaya inisiatif dari guru maupun karyawan untuk memberikan pendapatnya.

Ada beberapa hal yang kadang menjadi masalah bagi kepala sekolah yang pertama pengarahannya, kesulitan yang dihadapi adalah perbedaan cara pandang, kebiasaan-kebiasaan, kemauan dan keterampilan guru membuat sulit kepala sekolah untuk memberikan arahan yang tepat dan bisa menyatukan visi dan misi menuju tercapainya tujuan sekolah, tentu hal ini berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah untuk bisa memberikan arahan dan langkah-langkah yang matang. Kedua pengawasan, kesulitan yang dihadapi adalah banyaknya beban tugas administratif yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah menyebabkan

kurang fokusnya pengawasan kepala sekolah terhadap pelaksanaan program sekolah serta minimnya hubungan sekolah dengan masyarakat menyebabkan persepsi masyarakat memposisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan padahal peran kepala sekolah tidak kalah pentingnya, dan yang terakhir kurangnya monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap program sekolah.

Dari latar belakang masalah yang dikemukakan di atas maka mendorong penulis memilih judul “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Swasta se-Kecamatan Pesanggrahan ”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru?
2. Apakah terdapat pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru?
3. Apakah komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru?
4. Apakah terdapat pengaruh komitmen guru terhadap organisasi?
5. Apakah partisipasi guru di dalam memberikan masukan kepada kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru.?
6. Apakah gaya mengajar guru memberikan pengaruh terhadap hasil kinerja guru?
7. Apakah iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja guru?
8. Apakah disiplin kerja guru berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru?
9. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru?
10. Apakah gaji berpengaruh terhadap kinerja guru?
11. Apakah sarana dan prasarana berpengaruh terhadap kinerja guru?
12. Apakah program pembinaan berpengaruh terhadap kinerja guru?
13. Apakah hubungan kepala sekolah dengan masyarakat memiliki pengaruh terhadap kinerja guru?

C. Batasan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi di atas, dan karena adanya keterbatasan waktu, dana, tenaga dan teori-teori serta supaya penelitian ini dapat dilakukan secara mendalam, maka tidak semua permasalahan yang telah diidentifikasi akan diteliti. Oleh karena

itu, penulis memfokuskan kepada pembahasan atas masalah-masalah pokok yang dibatasi dalam konteks permasalahan yang berkenaan dengan **pengaruh komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru.**

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Swasta Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan?
2. Apakah terdapat pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Swasta se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan?
3. Apakah komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Swasta se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan?

E. Tujuan Penelitian

Dengan memperhatikan latar belakang dan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Swasta se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan.
2. Untuk mengetahui kemampuan manajerial kepala sekolah di Sekolah Dasar Swasta se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan.
3. Untuk mengetahui komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Swasta se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan.

F. Manfaat Penelitian

Dari setiap penelitian yang dilakukan dipastikan dapat memberi manfaat baik bagi objek atau peneliti khususnya dan juga bagi seluruh komponen yang terlibat di dalamnya.

Dengan dilakukan penelitian mengenai “pengaruh komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja para guru Sekolah Dasar Swasta se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan” ini diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya:

1. Dari aspek teoritis

- a. Sebagai sumbangsih dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu organisasi dan manajemen/kepemimpinan kepala sekolah.
 - b. Sebagai bahan referensi bagi peneliti berikutnya dalam topik yang relevan.
2. Dari aspek Pragmatis
 - a. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai input bagi pimpinan dalam membentuk organisasi dan menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja guru.
 - b. Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri dan Swasta se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan.

G. Sistematika Penulisan

Agar penulisan tesis ini lebih terarah, sistematis dan sesuai dengan tujuan serta kegunaannya, maka sistematikanya adalah sebagai berikut:

- Bab I: Pendahuluan yang bersisi tentang desain tesis yang meliputi: latar belakang masalah, masalah penelitian yang mencakup: identifikasi masalah, pembatasan masalah dan perumusan masalah. Selanjutnya tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.
- Bab II: Kajian Teoritis, kerangka berfikir dan hipotesis, pada bab ini membahas tentang komitmen organisasi, kemampuan manajerial kepala sekolah, kinerja guru, kerangka berfikir, dan hipotesis penelitian sebagai kesimpulan sementara yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian serta disinggung pula tentang penelitian sebelumnya.
- Bab III: Metode Penelitian yang membahas tentang tempat dan waktu penelitian, metode penelitian, populasi dan sampel, proses mengumpulkan data, definisi operasional dan variabel penelitian, analisis uji coba instrumen, dan teknik analisis data.
- Bab IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan yang menjelaskan tentang gambaran umum lokasi penelitian, deskripsi data, pengujian persyaratan analisis, dan pengujian hipotesis. Untuk pengujian ini dirinci menjadi tiga point, yaitu: (1) pengaruh komitmen organisasi (X_1) terhadap kinerja guru (Y); (2) pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah (X_2) terhadap kinerja guru (Y); dan (3) pengaruh komitmen organisasi (X_1) dan kemampuan manajerial kepala sekolah (X_2) terhadap kinerja guru (Y) secara bersama-sama. Terakhir dibahas interpretasi

hasil penelitian yang merupakan pernyataan aplikasi teori di lapangan.

Bab V: Merupakan bab terakhir adalah penutup yang berisi kesimpulan dari seluruh pembahasan, implikasi, dan saran-saran.

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Teoritis

Bagian dari penelitian yang menjadi pijakan dan dasar memperkuat variable penelitian adalah kajian teori. Lazimnya sebuah penelitian kajian teori disusun berdasarkan sistematika logis untuk mendapatkan sintesa, kerangka konseptual dan kerangka berfikir ilmiah. Kajian teori dalam penelitian ini meliputi komitmen organisasi, kemampuan manajerial kepala sekolah dan kinerja guru.

1. Konsep Kinerja Guru

a. Hakikat Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari kata *job performance* yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Definisi kinerja menurut Bambang Kusriyanto adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja

per-satuan waktu (lazimnya per-jam).¹ Faustino Cardoso Gomes, mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.² Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.³

Kinerja diartikan juga sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja, karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Dalam konteks tersebut maka kinerja adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat dimaknai sebagai ekspresi potensi seseorang berupa perilaku atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan suatu produk (hasil kerja) yang merupakan wujud dari semua tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.⁴

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam menjalankan pekerjaan tertentu dengan sukses. Dalam melaksanakan pekerjaan diperlukan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan.⁵

Akadum mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁶ Sulistiyani dan Rosidah menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat di nilai dari hasil kerjanya.⁷

Secara definitif Bernandin dan Russell juga mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan

¹A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sekolah Dasar*. Jakarta : Refika Aditama, 2005, hal.9

²A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sekolah Dasar*,... hal.9

³A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sekolah Dasar*,... hal.9

⁴Suyadi Prawirosentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE, 1999, hal.2

⁵Asep Saepul Hamdi dan E. Bahrudin. *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2014, hal.30.

⁶Akadum, "Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga," dalam [http://www. Suara pembaharuan.com/News/1999/01/220199/OpEd](http://www.SuaraPembaharuan.com/News/1999/01/220199/OpEd). Diakses 7 Juni 2016, hal.67.

⁷Akadum, *Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga*. Suara Pembaharuan,...hal.67

kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu.⁸

Al-Qur'an pun memberikan pesan tersirat mengenai hakikat kinerja hal ini terdapat dalam surat An-Nahl/16:97 yang berbunyi:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

Maksud dalam surat An-Nahl ayat 97 ini adalah di dalam dunia kerja seorang karyawan/guru harus bekerja dengan baik, ikhlas, memiliki perencanaan serta sesuai dengan kemampuan diri agar apa yang menjadi target dapat tercapai dengan baik dan mendapatkan balasan yang baik pula dari kerja yang telah mereka lakukan.

Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

“Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan secara itqan (tepat, terarah, dan tuntas) (HR. Tabrani).⁹

Berdasarkan pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilaksanakan oleh seorang karyawan sesuai dengan kemampuan, keterampilan, perencanaan dan dilakukan dengan penuh tanggung jawab, berkaitan dengan kinerja guru maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai guru per-satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut

⁸Akadum, *Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga*. Suara Pembaharuan,...hal.67

⁹Abul Hasan Nuruddin 'Ali bin Abi Bakr. *Almaqsudil 'Ali Fi Zawaaidi Abi Ya'la*. Beirut: Daarul Kutub al-Ilmiyah 1422, hal.304, juz. 2.

kriteria tertentu dan di evaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.

b. Kompetensi Guru

Kompetensi guru adalah kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru untuk melaksanakan tugas mengajar. Kompetensi dalam peraturan pemerintah Nomor 19 (Peraturan Pemerintah 2005) dicantumkan bahwa kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.¹⁰ Hal ini juga tercantum dalam Undang-Undang RI Nomor 14 (Undang-Undang 2005), kompetensi profesional diperoleh melalui pendidikan profesi, kompetensi pedagogik merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa, serta menjadi tauladan peserta didik serta mampu berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar, dan yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam.¹¹ Dari penjelasan di atas dapat dinyatakan bahwa kompetensi profesional guru diharapkan dapat berpengaruh terhadap kinerjanya, yaitu semakin tinggi kompetensinya maka semakin baik kinerjanya.

Proses pendidikan akan berjalan efektif dan efisien, apabila guru memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya, namun apabila kita pahami lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, seperti yang disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komperhensif baik kemauan dari guru, kepala sekolah, pengawas maupun dari pemerintah dalam hal ini dari tingkat dinas pendidikan sampai departemen.

¹⁰Presiden Republik Indonesia dan Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*. Jakarta 2005.

¹¹Presiden Republik Indonesia dan Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen, ...*

c. Tugas dan Tanggung Jawab Guru

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan *job deskription* individu yang bersangkutan.¹² Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran.

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 Ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.¹³ Hal ini berarti bahwa selain mengajar atau proses pembelajaran, guru juga mempunyai tugas melaksanakan pembimbingan maupun pelatihan-pelatihan bahkan perlu melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sekitar.

Muhaimin mengemukakan bahwa seorang guru dikatakan telah mempunyai kemampuan profesional jika pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan jaman yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada jamannya dimasa yang akan datang.¹⁴

¹²Suyanto, Guru yang Profesional dan Efektif. *Harian Kompas*, Jumat, 16 Februari 2015.

¹³Presiden Republik Indonesia dan Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional Indonesia*. Jakarta 2003.

¹⁴Muhaimin, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press, 2001, hal.63.

Dalam konteks proses pembelajaran di kelas, guru yang mempunyai kemampuan profesional berarti yang bersangkutan dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif. Menurut Davis dan Thomas dalam bahwa guru yang efektif mempunyai ciri-ciri yaitu:

- 1) Mempunyai pengetahuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas yang mencakup, memiliki kemampuan interpersonal khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan terhadap peserta didik, dan ketulusan, menjalin hubungan yang baik dengan peserta didik, mampu menerima, mengakui dan memperhatikan peserta didik secara ikhlas, menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, mampu menciptakan atmosfir untuk tumbuhnya kerjasama dan kohesivitas dalam dan antar kelompok peserta didik, mampu melibatkan peserta didik dalam mengorganisir dan merencanakan kegiatan pembelajaran, mampu mendengarkan peserta didik dan menghargai haknya untuk berbicara dalam setiap diskusi, mampu meminimalkan friksi-friksi di kelas.
- 2) Kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran, yang mencakup: mempunyai kemampuan untuk menghadapi dan menanggapi peserta didik yang tidak mempunyai perhatian, suka menyela, mengalihkan perhatian, dan mampu memberikan transisi substansi bahan ajar dalam proses pembelajaran, mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua peserta didik, mempunyai kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (*feed back*).
- 3) Penguatan (*reinforcement*) yang terdiri atas Mampu memberikan umpan balik yang positif terhadap respon peserta didik, mampu memberikan respon yang bersifat membantu terhadap peserta didik yang lamban dalam belajar, mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban peserta didik yang kurang memuaskan, mampu memberikan bantuan profesional kepada peserta didik jika diperlukan.
- 4) Mempunyai kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri yang mencakup: mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif, mampu memperluas dan menambah pengetahuan mengenai metode-metode pembelajaran., mampu memanfaatkan perencanaan guru secara berkelompok untuk

menciptakan dan mengembangkan metode pembelajaran yang relevan.¹⁵

Pemahaman atas tugas dan peran guru dalam penyelenggaraan sistem pembelajaran menjadi kerangka dalam berfikir dalam bahasa tentang penerapan kode etik guru sebagaimana mestinya. kode etik guru Indonesia dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan AD/ART PGRI 1994.

- 1) Guru berbakti membimbing peserta didik untuk membentuk manusia Indonesia yang berjiwa pancasila.
- 2) Guru memiliki dan melaksanakan kejujuran profesional.
- 3) Guru dalam berusaha memperoleh informasi tentang peserta didik sebagai bahan bimbingan dan pembinaan.
- 4) Guru menciptakan suasana sekolah sebaik-baiknya untuk menunjang berhasilmnya pembelajaran.
- 5) Guru memelihara hubungan baik dengan orang tua murid dan masyarakat sekitarnya untuk membina peran serta dan tanggung jawab terhadap pendidikan.
- 6) Guru secara pribadi dan bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu dan profesinya.
- 7) Guru memelihara hubungan sejawat keprofesian, semangat, kekeluargaan dan kesetiakawanan sosial.
- 8) Guru secara bersama-sama memelihara dan meningkatkan mutu organisasi sebagai sarana perjuangan, guru melaksanakan segala kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pendidikan

d. Kinerja Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja diartikan dalam berbagai pengertian, yaitu 1) sesuatu yang dicapai, 2) Prestasi yang diperlihatkan, 3) kemampuan kerja.¹⁶ Kemudian A.A Prabu Mangkunegara, mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”,¹⁷ sedangkan Moh. Pabundu Tika, mengemukakan bahwa “kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu

¹⁵Mintarsih Danumiharja, *Profesi Tenaga Kependidikan*. Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2014, hal.41.

¹⁶Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2005.h.301.

¹⁷A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sekolah Dasar*,... hal.67

tertentu”.¹⁸ Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Hasibuan yang menyatakan bahwa:¹⁹

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Selanjutnya dikatakan juga bahwa hasil kerja atau prestasi itu merupakan gabungan dari tiga faktor terdiri dari 1) minat dalam bekerja, 2) penerimaan delegasi tugas, dan 3) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi/kelompok dalam suatu unit kerja.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, maka dapat dikemukakan Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.²⁰ Sementara itu menurut Husaini Usman, kemampuan guru dalam manajemen pembelajaran paling tidak meliputi:

- 1) kemampuan dalam menyusun program pembelajaran,
- 2) kemampuan dalam melaksanakan prosedur pembelajaran, dan
- 3) kemampuan dalam melaksanakan hubungan antar pribadi dengan siswa.²¹

Pendapat yang berlainan dikemukakan oleh Martinis Yamin bahwa guru bertugas sebagai fasilitator yang memiliki peran untuk belajar secara maksimal dengan menggunakan berbagai strategi, metode, media dan sumber belajar melalui lembaga pendidikan sekolah, baik yang didirikan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat atau swasta.²² Dengan demikian dapat

¹⁸Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006, hal.121

¹⁹Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006, hal.64

²⁰Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen,...

²¹Husaini Usman, *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rodyakarya, 2004, hal.119.

²²Martinis Yamin, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press Jakarta, 2008, hal.10.

disimpulkan bahwa guru menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan siswa. Guru berperan dalam meningkatkan proses belajar mengajar, maka dari itu seorang guru dituntut untuk memiliki berbagai kompetensi dasar dalam proses belajar mengajar.

Sekolah merupakan organisasi yang kompleks karena di dalam sekolah terdapat sumber daya–sumber daya yang saling terkait, sehingga perlu dilakukan pengelolaan secara optimal pada sumber daya tersebut, agar dapat terarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.²³ Guru merupakan salah satu sumber daya yang kinerjanya mempengaruhi peningkatan mutu sekolah.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan usaha kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil belajar. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional, selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas maka dapat pula disimpulkan, bahwa kinerja guru adalah hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh guru sesuai dengan kemampuan, perencanaan, dan memenuhi standar kerja yang diinginkan oleh sekolah. Adapun tolak ukur kinerja guru tersebut dapat dilihat dari *output* atau prestasi siswa dan dapat juga dilihat dari sisi lain yang akan penulis jelaskan dibagian penilaian kinerja. Kesimpulan tadi sejalan dengan yang dikatakan Hamdi bahwa, kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai dalam menjalankan tugas profesional sebagai seorang guru dengan mengerahkan segenap potensi dan kemampuannya sesuai standar kerja yang ditetapkan.²⁴

e. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru akan menjadi optimal bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah,

²³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002, hal.81

²⁴Asep Saepul Hamdi, *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2014, hal.34.

fasilitas kerja, guru, karyawan, maupun anak didik.²⁵ Menurut Pidarta bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu kepemimpinan kepala sekolah, fasilitas kerja, harapan-harapan, dan kepercayaan personalia sekolah.²⁶ Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan fasilitas kerja akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Selain itu banyak faktor yang turut mempengaruhi kualitas kinerja guru, baik faktor internal guru yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari luar seperti fasilitas sekolah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah, dan kondisi lingkungan lainnya. Tingkat kualitas kinerja guru ini selanjutnya akan turut menentukan kualitas lulusan yang dihasilkan serta pencapaian lulusan yang dihasilkan serta pencapaian keberhasilan sekolah secara keseluruhan.²⁷

Guru sangat mungkin dalam menjalankan profesinya bertentangan dengan hati nuraninya, karena guru paham bagaimana harus menjalankan profesinya namun karena tidak sesuai dengan kehendak pemberi petunjuk atau komando maka cara-cara para guru tidak dapat diwujudkan dalam tindakan nyata. Guru selalu di intervensi, tidak adanya kemandirian atau otonomi itulah yang mematikan profesi guru dari sebagai pendidik menjadi pemberi instruksi atau penatar, bahkan sebagai penatar guru juga tidak memiliki otonomi sama sekali, selain itu ruang gerak guru selalu dikontrol melalui keharusan membuat satuan pelajaran (SP), padahal seorang guru yang telah memiliki pengalaman mengajar di atas lima tahun sebetulnya telah menemukan pola belajarnya sendiri. Dengan dituntutnya guru setiap kali mengajar membuat SP maka waktu dan energi guru banyak terbuang, waktu dan energi yang terbuang ini dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan dirinya.

“Akadum menyatakan dunia guru masih terselingkung dua masalah yang memiliki mutual korelasi yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak terutama pengambil kebijakan; 1) profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena rendah gajinya. Rendahnya

²⁵Lamatenggo, *Kinerja Guru: Korelasi antara Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gorontalo*. Tesis. Universitas Negeri Jakarta, 2001, hal.35

²⁶Lamatenggo,... hal.35

²⁷Lamatenggo,... hal.98

gaji berimplikasi pada kinerjanya; 2) profesionalisme guru masih rendah”²⁸.

Akadum juga mengemukakan bahwa ada empat penyebab rendahnya profesionalisme guru.²⁹

- 1) Masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara total.
- 2) Rentan dan rendahnya kepatuhan guru terhadap norma dan etika profesi keguruan.
- 3) Pengakuan terhadap ilmu pendidikan dan keguruan masih setengah hati dari pengambilan kebijakan dan pihak-pihak terlibat. Hal ini terbukti dari masih belum mantapnya kelembagaan pencetak tenaga keguruan dan kependidikan,
- 4) Masih belum *smooth*-nya perbedaan pendapat tentang proporsi materi ajar yang diberikan kepada calon guru.

f. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan.³⁰ Dengan demikian dalam setiap kegiatan penilaian ujungnya adalah pengambilan keputusan. Berbeda dengan penelitian yang berujung pada pemecahan masalah. Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan pegawai, pemberian reward, perencanaan pegawai, pemberian kompensasi dan motivasi. Setiap pegawai dilingkungan organisasi manapun sudah tentu memiliki tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan pimpinan organisasi. Menilai dan mengukur kinerja guru perlu ditetapkan kriterianya.

Dale Yoder mendefinisikan “Penilaian kinerja sebagai prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai”.³¹ Sedangkan menurut Siswanto penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara

²⁸Akadum, *Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga*. Suara Pembaharuan,...hal.67.

²⁹Akadum, *Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga*. Suara Pembaharuan,...hal.67.

³⁰Akadum, *Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga*. Suara Pembaharuan,...hal.67

³¹Hasibuan Malayu S. P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hal.25

membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.³² Menurut Andrew F. Sikula, penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan tujuan penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi nyata pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.³³

Adapun tujuan penilaian menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Akadum adalah:³⁴

- 1) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
- 2) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
- 3) Mendistribusikan *reward* dari organisasi atau instansi yang berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil.
- 4) Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi, masih menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Akadum adalah:³⁵

- 1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- 2) Perbaikan kinerja
- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 4) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan pegawai.
- 5) Untuk kepentingan penelitian pegawai.

Menurut Husaini Usman ada 5 faktor yang menjadi kriteria paling populer dalam membuat penilaian kinerja yaitu: 1) kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran, 2) kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi, 3) supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan, 4) kehadiran, meliputi regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu, dan 5) konversi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.³⁶ Aspek-aspek kinerja ini dapat

³²Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hal.231

³³Hasibuan Malayu S. P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,... hal.25

³⁴Akadum, *Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga*. Suara Pembaharuan,...hal.68

³⁵Akadum, *Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga*. Suara Pembaharuan,...hal.69

³⁶Husaini Usman. *Menjadi Guru Profesional*,...hal.489

dijadikan landasan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja secara umum dapat diukur menurut bermacam-macam aspek yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu pelaksanaan, biaya, inisiatif, pengetahuan dan kemampuan bekerja atau kompetensi, perencanaan kerja, komunikasi, supervisi, kehadiran dan konservasi.

g. Indikator Penilaian Kinerja Guru

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat tugas keprofesionalan guru menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 Tentang Guru dan Dosen yang kemudian di modifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Kinerja Guru (APKG).³⁷ Alat Penilaian Kemampuan Guru meliputi:

- 1) merencanakan pembelajaran,
- 2) Melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu,
- 3) Menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Indikator penilaian terhadap kinerja guru dapat dilakukan dengan tiga kegiatan pembelajaran di kelas, yaitu:³⁸
 - a) Perencanaan pembelajaran

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

- (1) identitas silabus,
- (2) standar kompetensi,
- (3) standar kompetensi (SK),
- (4) kompetensi dasar (KD),
- (5) materi pembelajaran,
- (6) kegiatan pembelajaran,
- (7) kegiatan pembelajaran,

³⁷Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen.

³⁸Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen.

- (8) kegiatan pembelajaran,
- (9) indikator,
- (10) alokasi waktu,
- (11) sumber pembelajaran.

Program pembelajaran jangka waktu singkat (RPP), yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus ditandai oleh adanya komponen-komponen, yaitu:

- (1) identitas RPP,
- (2) standar kompetensi (SK),
- (3) kompetensi dasar (KD),
- (4) indikator,
- (5) tujuan pembelajaran,
- (6) materi pembelajaran,
- (7) metode pembelajaran,
- (8) langkah-langkah kegiatan, (9)
- (9) sumber pembelajaran,
- (10) penilaian.

b) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

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

(1) Pengelolaan kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas untuk mewujudkan proses pembelajaran di kelas untuk mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas, seperti pelaksanaan piket kebersihan kelas, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

(2) Penggunaan media dan sumber belajar

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, media audio visual. Kemampuan guru dalam penggunaan

media dan sumber belajar lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada disekitar sekolahnya, seperti memanfaatkan media yang sudah ada.

(3) Penggunaan metode pembelajaran

Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karna siswa memiliki interes yang sangat heterogen, idealnya seorang guru harus menggunakan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab, metode diskusi dipadukan dengan penugasan dan sebagainya.

(4) Evaluasi atau 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 pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengelolaan dan penggunaan hasil evaluasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

2. **Komitmen Organisasi**

a. **Hakikat Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menurut Steers adalah kekuatan relatif pada diri individu yang mengidentifikasikan dan melibatkan dirinya dalam suatu organisasi tertentu. Pada bagian lain Steers mengemukakan bahwa karakteristik komitmen organisasi itu adalah: 1) Kepercayaan yang kuat dan sikap menerima terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2)

Kesiapan untuk bekerja keras bagi organisasi, dan 3) Keinginan yang kuat untuk tetap di dalam organisasi.³⁹

Steers juga mengemukakan bahwa komitmen organisasi (keikatan terhadap organisasi) menyangkut tiga sikap, yaitu : 1) Rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, 2) Rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan 3) Rasa kesetiaan kepada organisasi.⁴⁰

Robbins menyatakan komitmen organisasi yakni sejauhmana seseorang memihak kepada tujuan organisasi, serta berniat memelihara keanggotaannya. Komitmen organisasi yang ditandai dengan kerajinan, *turnover* yang rendah, keinginan sesuai dengan kebijakan perusahaan, dan mampu menyenangkan pelanggan.⁴¹

Komitmen organisasi adalah kesadaran dari pada anggota organisasi untuk berperan aktif dan melibatkan dalam usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi.⁴² Atau dengan kata lain, seluruh anggota organisasi berkumpul dan membuat sekutu serta bersepakat untuk bersama-sama menghasilkan satu keputusan yang bersama, yang nantinya dijadikan dasar untuk bisa melakukan sesuatu yang berguna bagi kepentingan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan rasa keterikatan organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi yang dapat ditunjukkan dengan sikap menerima tujuan-tujuan organisasi. Indikatornya adalah : 1) Kesetiaan terhadap organisasi, 2) Mau bekerja keras, 3) Tanggung jawab terhadap tugas, dan 4) Keinginan yang kuat untuk tetap dalam organisasi.

Adanya kepercayaan yang kuat dari karyawan/guru dan sikap menerima terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi akan membuat mereka siap bekerja keras bagi kepentingan organisasi dan setia untuk tetap menjadi tenaga pengajar di sekolah yang bersangkutan. Sebaliknya, bila komitmen terhadap organisasi tidak kuat akan mengakibatkan menjadi karyawan/guru di lembaga tersebut sebagai tempat pelarian dan mengubah jabatan

³⁹Richard M Steers, *Personal and Organizational Psychology*, 2nd ed, illinnois, Richard D. Irwin Inc, 2002, h.440.

⁴⁰Richard M Steers, *Personal and Organizational Psychology*,...hal.441

⁴¹Stephen P Robbin, *Organizational Behavior, Concept, Controversies and Application*, Sidney: Prentice Hill, 2002, hal.210-211

⁴²Timutius Duha. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2016, hal.298.

untuk pindah ke jabatan lain. Akibatnya tidak ada usaha dan kemauan yang sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan.

Sering terjadi suatu organisasi akan menghadapi kesulitan di dalam menciptakan suatu keadaan yang memimpin ke arah tercapainya efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kerja. Hal itu disebabkan oleh perilaku pegawai yang tidak komit terhadap organisasi. Perilaku itu muncul disebabkan oleh beberapa faktor. Menurut Feinstein bahwa factor-faktor penyebab perilaku muncul adalah: 1).Budaya, 2). Motivasi, 3). Iklim organisasi, 4). Proses, 5). Struktur, 6). Norma-norma kelompok, 7). Gaya manajemen, dan 8). Pengaruh luar.⁴³

Budaya organisasi dapat dilihat sebagai nilai dari kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi. Falsafah ini yang mendorong organisasi yang mungkin berkembang dalam jangka waktu yang lama.

Motivasi berkaitan dengan dorongan yang mempengaruhi perilaku setiap orang di dalam organisasi dari tingkat komitmen yang ditunjukkan oleh para anggota terhadap pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Iklim organisasi bersumber pada perasaan dan gerak hati anggota organisasi dan mewakili suasana kerja organisasi. Hal ini akan mempengaruhi motivasi dan perilaku di dalam organisasi tersebut.

Proses adalah semua sistem yang digunakan organisasi untuk memberi kepastian bahwa kegiatan-kegiatan organisasi itu akan dijalankan dengan berhasil. Struktur organisasi berkaitan dengan cara organisasi di organisasikan dan khususnya berkaitan dengan pengelompokan fungsi dan alur komunikasi serta pengendalian. Norma kelompok adalah nilai-nilai dan standar yang ditanamkan oleh kelompok-kelompok tertentu di dalam organisasi. Kelompok kerja yang memiliki orang-orang tersebut mungkin mempunyai pengaruh khusus yang kuat atas cara mereka berperilaku di lingkungan kerja mereka.

Gaya manajemen berkaitan berkaitan dengan kebiasaan manajemen menjalankan organisasi. Hal ini mungkin secara ekstern sangat bersifat otoriter atau mungkin sangat demokratis. Pengaruh luar meliputi semua tekanan pada orang-orang yang dapat mempengaruhi perilaku di dalam lingkungan kerja. Pengaruh luar ini dapat termasuk keadaan lingkungan keluarga

⁴³Feinstein, Andrew Hale, William Harrah, *A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employee* (online), www.emeraldinsight.com. 2000, hal.4.

mereka, keanggotaan organisasi, latar belakang sosial dan sebagainya.

Berbagai faktor berpengaruh di atas perlu direspon oleh pimpinan organisasi dalam rangka mengarahkan perilaku anggota organisasi kearah positif. Dinamika perlu kondusif menjadi efektif untuk pencapaian tujuan organisasi. Diharapkan anggota organisasi dapat berperilaku: 1). Mau mengerjakan tugas secara efektif, 2). Bekerja secara dinamis, berkembang menjadi efektif, dan 3). Kerjasama yang mantap dan logis serta berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.⁴⁴

Menurut Amstrong, ada dua aliran pemikiran tentang komitmen. Aliran yang pertama aliran yang mengedepankan dari kontrol menuju komitmen (*from control to commitment*) yang dipelopori oleh Walton. Menurutnya, kinerja akan meningkat jika organisasi berpindah dari pendekatan tradisional yang menekankan control ke pendekatan yang lebih menitikberatkan pada manajemen pendorong kerja (*workforce management*). Hal ini dicapai dengan cara menetapkan perintah, mengolah control dan mencapai efisiensi dan dorongan kerja.⁴⁵

Menurut Amtrong pendekatan ini sebaiknya diganti dengan strategi komitmen.⁴⁶ Karyawan/guru akan menampilkan respon terbaik dan terkreatif mereka tidak pada saat mereka dikontrol secara ketat oleh manajemen, diletakkan pada pekerjaan yang telah ditentukan secara ketat dan diperlakukan secara kaku, namun kondisi ini akan dijumpai pada saat mereka diberi tanggung jawab yang lebih luas, ditantang untuk memberi kontribusi dan dibantu untuk mencapai kepuasan di tempat kerja.

Menurut Mathews, *new commitment based approach* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:⁴⁷

- 1) Pekerjaan didesain lebih luas dari sebelumnya (dikombinasikan dengan perencanaan dan implementasi serta mencakup pula usaha-usaha untuk meningkatkan tindakan-tindakan, tidak hanya sekedar mempertahankan (*mainfair*)semesta.

⁴⁴Feinstein, Andrew Hale, William Harrah, *A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employee* (online),....hal.5

⁴⁵Michael Armstrong, *The Art of HRD : Human Resource Management*, (Vo1.2), London: Crest Publishing House, 2000, hal. 98-100

⁴⁶Michael Armstrong, *The Art of HRD : Human Resource Management*,.... hal. 99

⁴⁷Shepherd, Jeryl and Brian Mathews, *Employee Commitment : Academic vs Practitioner Perspectives*, Journal of Employee Relations, 2000, hal.555

- 2) Tanggung jawab individu diharapkan berubah seiring dengan perubahan kondisi-kondisi dan team, tidak hanya individu-individu semata.

Dengan hirarki manajemen yang relatif datar serta perbedaan status diminimalkan, kontrol dan koordinasi lateral tergantung pada tujuan-tujuan yang bersama dan menonjolkan keahlian, bukan posisi formal yang mempengaruhi.

Aliran kedua adalah aliran *Japanese/excellence* yang ditampilkan oleh Pascale dan Athos serta Peter dan Waterman yang melihat pola komitmen yang menghubungkan pencapaian prestasi terbaik (*excellence*) untuk mendapatkan komitmen utuh sebagai pendorong kerja pada suatu organisasi sebagaimana yang banyak dijumpai di negara Jepang. Sampai pada terbentuknya teori yang menyatakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi orang-orang untuk mencapai komitmen penuh pada nilai-nilai organisasi adalah melalui kepemimpinan (*leadership*) dan keterlibatan. Pendekatan ini seringkali disebut pendekatan *Heart and Minds*.⁴⁸

Pendekatan *Heart and Minds* ini menurut Peters dan Austin menggunakan cara memperlakukan orang seperti orang dewasa, mengeluarkan antusiasme mereka dengan kepemimpinan yang hidup dan membangkitkan semangat serta imajinatif. Selain itu juga mengembangkan dan mendemonstrasikan obsesi pada kualitas, membuat mereka merasa memiliki organisasi sendiri. Dorongan semacam itu akan mengeluarkan respon berupa komitmen total yang akan menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.⁴⁹

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tentang komitmen organisasi maka penulis membuat suatu pemahaman bahwa komitmen organisasi yang berkaitan dengan guru/lembaga sekolah dapat difahami sebagai berikut. Komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan/guru dengan menunjukkan dengan keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi lembaga/sekolah. Indikasi keterlibatan karyawan/guru dalam organisasi ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu:

- a) Menerima nilai-nilai dari tujuan atau visi sekolah

⁴⁸Michael Armstrong, , *The Art of HRD : Human Resource Management*,.... hal.181-185

⁴⁹Michael Armstrong, , *The Art of HRD : Human Resource Management*,.... hal.181-185

- b) Memiliki kesediaan bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mewujudkan tujuan atau visi sekolah
- c) Keinginan yang kuat untuk bertahan menjadi bagian keanggotaan organisasi sekolah

Pernyataan ini akan didukung oleh teori para ahli dibagian yang selanjutnya.

Berkenaan dengan organisasi sebenarnya Allah SWT telah mengisyaratkan kepada manusia melalui Al-Qur'an dalam surah As-Shaaf/61:4 yaitu:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بَنِينَ

مَرَّضُونَ

Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Ayat ini memberikan sebuah isyarat tentang pentingnya sebuah organisasi dan di sini pula terdapat pesan kejamaah (keorganisasian). Perlu difahami bahwa organisasi itu harus mempunyai konsep cara bekerja. Bukan hanya sekedar mempunyai kemampuan bekerja tetapi juga menguasai cara bekerja.

Penguasaan cara bekerja akan memudahkan bagaimana mencapai tujuan berkerja. Kemudian komitmen organisasi menjadi penting dimiliki oleh setiap orang yang berada/terlibat di dalam sebuah organisasi, karena komitmen organisasi dapat menumbuhkan perhatian, kemauan untuk bekerja keras sesuai kemampuannya serta keinginan yang kuat untuk tetap dalam organisasi, hal ini sejalan dengan yang difirmankan Allah SWT dalam Al-Qur'an As-Shaff/61:14 yang berbunyi:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا أَنْصَارَ اللَّهِ كَمَا قَالَ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ

لِلْحَوَارِيِّينَ مَنْ أَنْصَارِي إِلَى اللَّهِ قَالَ الْحَوَارِيُّونَ نَحْنُ أَنْصَارُ اللَّهِ

فَأَمَنْتَ طَائِفَةٌ مِّنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ وَكَفَرْتَ طَائِفَةٌ فَأَيَّدْنَا الَّذِينَ ءَامَنُوا

عَلَىٰ عَدُوِّهِمْ فَاصْبَحُوا ظَاهِرِينَ

“Hai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penolong (agama) Allah sebagaimana Isa Ibnu Maryam telah berkata kepada pengikut-pengikutnya yang setia: "Siapakah yang akan menjadi penolong-penolongku (untuk menegakkan agama) Allah?" Pengikut-pengikut yang setia itu berkata: "Kamilah penolong-penolong agama Allah", lalu segolongan dari Bani Israil beriman dan segolongan lain kafir; Maka Kami berikan kekuatan kepada orang-orang yang beriman terhadap musuh-musuh mereka, lalu mereka menjadi orang-orang yang menang”.(QS. As-Shaff 14).

b. Pendekatan Komitmen Organisasi

Pendekatan untuk menjelaskan, mengenal komitmen organisasi oleh Mathew dikelompokkan menjadi empat pendekatan, yakni:⁵⁰

1) Pendekatan berdasarkan sikap (*Attitudinal Approach*)

Komitmen menurut pendekatan ini, menunjukkan pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Menurut Mowday dan Potter, komitmen adalah identifikasi yang relatif kuat serta keterlibatan dari individu terhadap organisasi tertentu. Ada 3 faktor yang tercakup di dalamnya, yakni:⁵¹

- a) Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
- b) Keyakinan kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan serta tujuan dari organisasi.
- c) Penerimaan untuk melakukan usaha-usaha sesuai dengan organisasi.

Sementara menurut Steers, komitmen organisasi adalah kekuatan relative dari identifikasi individu untuk terlibat dalam organisasi tertentu. Komitmen organisasi ditandai oleh:⁵²

- a) Adanya keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai dari organisasi.
- b) Adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi.
- c) Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan pada organisasi tersebut.

Pendekatan Porter dan Steers ini adalah pendekatan *Attitudinal* atau efektif, yang menekankan pentingnya

⁵⁰Shepherd, Jeryl and Brian Mathews, *Employee Commitment: Academic vs Practitioner Perspectives*, Journal of Employee Relations..., hal.555-565

⁵¹Michael Armstrong, *The Art of HRD: Human Resource Management*,.... hal.100

⁵²Richard M Steers, *Personal and Organizational Psychology*,.... hal.440

kongruensi antara nilai-nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin organisasi mampu menimbulkan keyakinan dalam diri pegawai, bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya adalah sama dengan nilai dan tujuan organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen pegawai tersebut pada organisasi tempat ia bekerja.

Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Komponen sikap mencakup:⁵³

- a) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b) Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- c) Kehangatan, efeksi dari loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan nada loyalitas serta efeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

Sedangkan yang termasuk komponen kehendak untuk bertindak laku adalah⁵⁴

- a) Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini termasuk melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi,

⁵³Mowday, R.T, Porter, L.W dan Steers R.M. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, London: Academic Press Inc, 1982, hal.27

⁵⁴Mowday, R.T, Porter, L.W dan Steers R.M. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*,...hal.29

- b) Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Menurut Armstrong ada 3 faktor yang berkaitan dengan keberadaan komitmen organisasi, yakni:⁵⁵

- a) Karakteristik personal, mencakup didalamnya umur serta tingkat pendidikan.
 - b) Karakteristik pekerjaan, mencakup didalamnya sikap adalah tantangan, kesempatan untuk berinteraksi sosial dan jumlah umpan balik yang diterima oleh individu tersebut.
 - c) Pengalaman kerja, mencakup didalamnya sikap terhadap organisasi, kebebasan atau independensi organisasi serta realisasi terhadap harapan-harapan didalam organisasi.
- 2) Pendekatan Multi Dimensi (*The Multidimensional Approach*)

Ada tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi, sehingga pegawai memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasar norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut antara lain:⁵⁶

- a) *Affective Commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*
- b) *Continuance Commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*)
- c) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Setiap komponen komitmen organisasi memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen efektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap

⁵⁵ Michael Armstrong, *The Art of HRD : Human Resource Management*,... hal.181-183

⁵⁶ Sopiha, *Prilaku Organisasional*, Yogyakarta: Andi, 2008, hal.157

menjadi anggota organisasi, sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen normative yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukan segala bentuk ketentuan yang sudah digariskan organisasi tersebut.⁵⁷

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang memilikinya, pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *efektif* memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*, pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengamalan sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi, sebagai kontribusi organisasi terhadap dirinya.

3) Pendekatan Normatif (The Normative Approach)

Perasaan akan komitmen terhadap organisasi diawali oleh keyakinan akan identifikasi organisasi dan digeneralisasikan terhadap nilai-nilai loyalitas dan tanggung jawab. Menurut Weiner, komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh predisposisi personal dan intervensi organisasi. Ini mengandung arti bahwa perusahaan atau organisasi dapat memilih individu yang memiliki komitmen tinggi, dan bahwa organisasi dapat melakukan apa saja agar pegawai atau anggotanya menjadi lebih berkomitmen, sehingga mudah dalam pencapaian tujuan organisasi.⁵⁸

4) Pendekatan Berdasarkan Perilaku

Pendekatan ini menitikberatkan pandangan bahwa investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, pensiun) pada organisasi membuat ia terikat untuk loyal terhadap organisasi

⁵⁷Shepherd, Jeryl and Brian Mathews, *Employee Commitment: Academic vs Practitioner Perspectives*, Journal of Employee Relations ..., hal.555-565

⁵⁸Shepherd, Jeryl and Brian Mathews, *Employee Commitment: Academic vs Practitioner Perspectives*, Journal of Employee Relations ..., hal.555-565

terebut. Dengan demikian mudah mengarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Kanter mendefinisikan pandangan komitmen organisasi sebagai *profit associated with continued participation and a cost associated with leaving*.⁵⁹

Komitmen organisasi terdiri dari tiga area keyaninan ataupun perilaku yang ditampilkan oleh pegawai terhadap organisasi dimana ia bekerja ketiga area tersebut adalah:⁶⁰

- 1) Keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi, tujuan dan nilai-nilai yang ada di organisasi tersebut.
- 2) Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Hal ini tercakup diantaranya menunda waktu libur untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan yang lain tanpa mengharapkan *personal gain* secepatnya.
- 3) Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut.

c. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dari hasil studi yang dilakukan oleh Angle dan Perry menunjukkan bahwa salah satu prediktor terhadap komitmen adalah masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:⁶¹

- 1) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi.
- 2) Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
- 3) Adanya keterlibatan social yang dalam dengan organisasi dan individu-individu yang ada, hubungan social yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi.
- 4) Akses untuk mendapat informasi pekerjaan makin berkurang.

⁵⁹Abubakar Suliman dan Paul Iles, *Continuance Commitment Beneficial to Organizations ? Commitment-Performance relationship: a new look*, Journal of Managerial Psychology, 2000, hal.400-412

⁶⁰Michael Armstrong, *The Art of HRD: Human Resource Management*, hal.83

⁶¹Michael Armstrong, *The Art of HRD: Human Resource Management*, hal.83

Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, diantaranya adalah:⁶²

- 1) Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkoreksi positif dengan komitmen.
- 2) Tingkat pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah.
- 3) Jenis kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- 4) Peran individu tersebut di organisasi. Terdapat hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi. Peran yang tidak jelas muncul akibat adanya tujuan yang tidak jelas pula atas suatu pekerjaan. Ciri-cirinya antara lain ketidakjelasan evaluasi terhadap pekerjaan, cara untuk mencapai unjuk kerja yang baik dan batas wewenang serta tanggung jawab individu. Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya ketidakjelasan peran, yakni:⁶³
 - a) Faktor organisasi, keberadaan individu tidak jelas fungsinya sehingga peranannya pun tidak jelas.
 - b) Faktor pemberi peran, ketidakjelasan muncul karena atasan tidak mengkomunikasikan dengan jelas harapannya terhadap bawahan.
 - c) Faktor penerima peran, ketidakjelasan peran karena bawahan tidak mengerti peran yang harus ia lakukan sesuai harapan atasan.
 - d) Faktor lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Beberapa faktor lingkungan yang berkaitan dengan komitmen adalah:⁶⁴
 - (1) Keterandalan organisasi yakni sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hati minat maupun kesejahteraan.

⁶² Richard M Steers, *Personal and Organizational Psychology*,.... hal.73

⁶³Johanes Temaluru, *Kualitas SDM Dan Perspektif IPO Hubungan Antara Komitmen Terhadap Organisasi dan Faktor-faktor Demografis Dengan Kepuasan Kerja Karyawan*, Jakarta: Pengembangan Bagian IPO Fakultas Psikologi UI, 2001, hal.350.

⁶⁴ Johanes Temaluru, ... hal.351.

- (2) Perasaan dianggap penting oleh organisasi yakni sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. Tempat kerja yang baik adalah tempat yang membuat karyawan dihargai keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut. Ketidakberartian akan membuat komitmen organisasi rendah.
- (3) Realisasi terhadap harapan individu yakni sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja.
- (4) Persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja sejauh mana individu merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi.
- (5) Persepsi terhadap gaji sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan gaji individu lain. Perasaan diperlukan fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya.
- (6) Persepsi terhadap perilaku atasan sejauh mana individu merasa dihargai dan dipercayai oleh atasan. Jika persepsi sikap atasan negative, maka akan cenderung mengakibatkan sikap negative pula yang diaktualkan dalam bentuk perilaku negatif seperti mangkir dan keinginan berpindah kerja.

Jika dalam organisasi, komitmen dan karyawannya cenderung rendah, maka akan terjadi kondisi sebagai berikut.⁶⁵

- 1) Tingkat absensi pegawai yang tinggi dan meningkatnya *tumover* (*High levels of absenteeism and voluntary tumover*). Pada banyak penelitian, individu yang berkomitmen terhadap organisasinya cenderung kurang melakukan usaha mencari pekerjaan baru.
- 2) Ketidak inginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi. (*Unwillingness to share and make sacrifice*). Individu-individu yang memiliki komitmen rendah cenderung memiliki:
 - a) Individu-individu tersebut lebih mampu beradaptasi
 - b) Jumlah karyawan yang keluar-masuk (*tumover*) lebih sedikit.
 - c) Kelambatan dalam bekerja lebih sedikit dijumpai.

⁶⁵Shepherd, Jeryl and Brian Mathews, *Employee Commitment : Academic vs Practitioner Perspectives*,...hal.193-194

d) Kepuasan kerja lebih tinggi.

d. Menciptakan Komitmen Organisasi

Menurut Martin dan Nicholas, ada tiga pilar dalam komitmen, meliputi:⁶⁶

1) Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*).

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai:

- a) Mampu mengidentifikasi diri terhadap organisasi
- b) Merasa yakin bahwa yang dilakukannya /pekerjaanya adalah berharga bagi organisasi tersebut.
- c) Merasa nyaman dengan organisasi tersebut.
- d) Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

2) Adanya ketertarikan atau gairah terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*).

Perasaan terhadap keterikatan dan kegairahan bisa dimunculkan dengan cara:

- a) Mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
- b) Kualitas kepemimpinan
- c) Kemauan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen pegawai bisa meningkat jika ada perhatian terus-menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya secara maksimal.

3) Pentingnya Rasa Memiliki (*Ownership*)

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan/guru merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari ownership akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan/guru. Jika karyawan/guru merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-

⁶⁶Michael Armstrong, *The Art of HRD: Human Resource Management*,.... hal.185

keputusan dan jika merasa ide-idenya didengar dan jika mereka memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan bukan karena dipaksa. Dengan demikian muncul rasa kepedulian yang tinggi dan sekaligus rasa memiliki organisasi dengan tetap menjaga komitmen yang sudah ada.

e. Indikator Komitmen Organisasi

Berdasarkan pendapat para ahli serta faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi maka indikator komitmen organisasi terdiri dari:

- 1) Kesetiaan terhadap organisasi,
- 2) Mau bekerja keras,
- 3) Tanggung jawab terhadap tugas, dan
- 4) Keinginan yang kuat untuk tetap dalam organisasi.

3. Konsep Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

a. Konsep Manajemen

Menurut Hasibuan Malayu S. P. mengemukakan bahwa “Manajemen adalah serangkaian kegiatan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk suatu tujuan tertentu”.⁶⁷ Definisi ini tidak hanya menegaskan apa yang telah dikemukakan sebelumnya tentang pencapaian hasil pekerjaan melalui orang lain, tetapi menjelaskan tentang adanya ukuran atau standar yang menggambarkan tingkat keberhasilan seorang manajer yaitu efektif, efisien dan proses manajemen akan terjadi apabila seseorang melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada umumnya manajemen adalah suatu kerjasama dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama dengan sistematis, efisiensi, dan efektif.⁶⁸ Manajemen menurut Hasibuan Malayu S. P., adalah suatu proses yang khas yang terjadi tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain.⁶⁹

⁶⁷Hasibuan Malayu S. P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, hal.20.

⁶⁸Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE, 2002, hal.12

⁶⁹Hasibuan Malayu S. P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,.. hal.42

Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain, dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁷⁰ Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gitosudarmo mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/alat/perengkapan secara efektif dan efisien.⁷¹

Lebih lanjut dikemukakan oleh Indriyo Gitosudarmo, bahwa proses manajemen terdiri dari 1) kegiatan perencanaan yang meliputi penentuan tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas, 2) kegiatan pengarahan, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi, 3) serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.⁷²

Suatu lembaga dikatakan efisien apabila investasi yang ditanamkan dalam lembaga tersebut sesuai atau memberikan profit sebagaimana yang diharapkan. Selanjutnya suatu lembaga dikatakan efektif apabila pengelolaannya menggunakan prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut dapat tercapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Dari berbagai pandangan tentang proses manajemen atau fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan di atas, tidak ditemukan perbedaan yang prinsipil karena semuanya mengandung fungsi-fungsi manajemen sebagai suatu proses manajemen. Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Perencanaan (Planning), merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di

⁷⁰Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Mandar Maju, 1983, hal.4

⁷¹Indriyo Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen. Edisi 2*, Yogyakarta: BPFE, 1990, hal.9

⁷²Indriyo Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen. Edisi 2,..* hal.10

mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala sekolah sebagai top manajemen di lembaga pendidikan sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.

Pengorganisasian (*organizing*), merupakan pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup 1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan, 2) siapa yang mengerjakan, 3) bagaimana tugas itu dikelompokkan, 4) siapa melapor ke siapa, 5) di mana keputusan itu harus diambil.⁷³

Pengarahan (*actuating*), adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Masalah pengarahan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya.⁷⁴

Untuk dapat menggerakkan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut: 1) memperlakukan guru

⁷³Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995. hal.15

⁷⁴Ernie Trisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana, 2010, hal.257.

dengan sebaik-baiknya, 2) mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan guru tanpa menekan daya kreasinya, 3) menanamkan semangat pada guru agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya, 4) menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para guru, 5) menguasai adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap guru tanpa pilih kasih, 6) memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut, 7) memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para guru melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.⁷⁵

Pengawasan (*controlling*), dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan.. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu; 1) menetapkan alat ukur atau standar, 2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan 3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.⁷⁶

Dalam praktek manajemen, fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut merupakan kegiatan yang saling terkait yang harus dilakukan oleh para manajer/kepala sekolah, agar dapat memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut baik sumber daya manusia maupun bukan untuk dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam upaya untuk mencapai tujuan dengan produktivitas yang tinggi dan kepuasan individu yang terlibat dalam kegiatan manajemen.

b. Konsep Manajerial

Menurut T. Hani Handoko menjelaskan bahwa praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.⁷⁷

⁷⁵Ernie Trisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*.....hal.96.

⁷⁶Soewarno Handayaningrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara, 2007,hal. 26.

⁷⁷T. Hani Handoko, *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 1995, hal.13

Selanjutnya Siagian mengemukakan bahwa “Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik”.⁷⁸ Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.

c. Konsep Kepemimpinan

Menurut Hendiyat Soetopo kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.⁷⁹ Menurut T. Hani Handoko bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran.⁸⁰ Sedangkan menurut Stoner dalam T. Hani Handoko kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.⁸¹ Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok.⁸²

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan kelompok. Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya.

Teori kesifatan atau sifat pemimpin dikemukakan oleh beberapa ahli antara lain:

⁷⁸Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002, hal.63

⁷⁹Hendiyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara, 1984, hla.1

⁸⁰T. Hani Handoko, *Manajemen*,...hal.294

⁸¹T. Hani Handoko, *Manajemen*,...hal.294

⁸²Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*,...hal.264

Menurut Edwin terdapat 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu:⁸³

- 1) kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability),
- 2) kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan,
- 3) kecerdasan mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
- 4) ketegasan
- 5) kepercayaan diri,
- 6) inisiatif,

Sementara itu teori kesifatan juga dikemukakan oleh Ordway Tead dalam Kartini Kartono. Teori kesifatan menurut Ordway Tead adalah sebagai berikut:⁸⁴

- 1) energi jasmaniah dan mental,
- 2) kesadaran akan tujuan organisasi,
- 3) antusiasme pekerjaan mempunyai tujuan yang bernilai,
- 4) keramahan dan kecintaan dedikasi,
- 5) integritas,
- 6) penguasaan teknis,
- 7) ketegasan dalam mengambil keputusan,
- 8) kecerdasan,
- 9) kemampuan mengajar,
- 10) kepercayaan.

Menurut George R. Terry dalam Kartini Kartono teori kesifatan adalah sebagai berikut:⁸⁵

- 1) kekuatan badaniah,
- 2) stabilitas emosi,
- 3) pengetahuan tentang relasi insan pemimpin.
- 4) kejujuran,
- 5) obyektif,
- 6) pengabdian kepada kepentingan umum
- 7) kemampuan berkomunikasi,
- 8) kemampuan mengajar,
- 9) kemampuan sosial,
- 10) kecakapan teknis.

Berdasarkan teori-teori tentang kesifatan atau sifat-sifat pemimpin di atas, dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan kepala sekolah adalah:

⁸³T. Hani Handoko, *Manajemen*,...hal.297

⁸⁴Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1992, hal.37

⁸⁵Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1992, hal.37

- 1) kemampuan sebagai pengawas (supervisory ability),
- 2) kecerdasan,
- 3) inisiatif,
- 4) energi jasmaniah dan mental,
- 5) kesadaran akan tujuan dan arah
- 6) stabilitas emosi,
- 7) obyektif,
- 8) ketegasan dalam mengambil keputusan,
- 9) kemampuan berkomunikasi,
- 10) kemampuan mengajar,
- 11) kemampuan social,
- 12) pengetahuan tentang relasi insan.

Dalam Islam masalah kepemimpinan atau pemimpin sangatlah sering menjadi sorotan dan sering di kaji. Adapun pandangan Islam tentang kepemimpinan adalah bahwa Kepemimpinan bukan suatu yang istimewa, tetapi tanggung jawab, ia bukan fasilitas tetapi pengorbanan, juga bukan untuk berleha-leha tetapi kerja keras. Ia juga bukan kesewenangan-wenangan bertindak tetapi kewenangan melayani. Kepemimpinan adalah berbuat dan menjadi pelopor dalam bertindak.

Imam dan khalifah adalah dua istilah yang digunakan Alquran untuk menunjuk pemimpin. Kata imam terambil dari kata *ammayaummu*, yang berarti menuju, menumpu dan meneladani. Kata khalifah berakar kata *khalafa*, yang pada mulanya berarti “dibelakang” seringkali juga diartikan “pengganti”,⁸⁶ karena yang menggantikan selalu berada di belakang, atau datang sesudah yang digantikannya.

Konsep Islam, kepemimpinan sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi baik secara horizontal maupun vertical. Kemudian, dalam teori-teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencana dan pengambil keputusan (planning and decision maker), pengorganisasian (organization). Kepemimpinan dan motivasi (leading and motivation), pengawasan (controlling) dan lain-lain.⁸⁷

Dalam surat Al-Baqarah/2:124, diuraikan tentang pengangkatan Nabi Ibrahim sebagai imam/Pemimpin :

⁸⁶Ahmad Warson Munawwir, *Al-Munawwir Kamus Arab-Indonesia*. Surabaya: Pustaka Progresif, 1992, hal.361.

⁸⁷Aunur Rohim Fakhri, dk. *Kepemimpinan Islam*. Yogyakarta, UII Press, 2001, hal.3-4.

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ فَأَتَمَّهُنَّ بِكَلِمَاتٍ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا
قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ الظَّالِمِينَ عَهْدِي ﴿١٢٤﴾

Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim.

Ada dua hal yang wajar yang perlu diperhatikan menyangkut surah Al-Baqarah/2:124 di atas.

Pertama, kepemimpinan dalam pandangan Al-Quran bukan sekedar kontrak sosial antara sang pemimpin dengan masyarakatnya, tetapi juga merupakan ikatan perjanjian antara dia dengan Allah SWT, atau dengan kata lain, amanat dari Allah.⁸⁸ Disuatu hari Rasulullah SAW mengangkat sahabat-sahabat yang memiliki kemampuan atau pengalaman dalam bidang politik dan hal-hal yang berkenaan dengan kenegaraan untuk mengurus urusan umat.⁸⁹ Melihat hal itu Abu Dzar datang kepada Rasulullah dan berkata "ألا تستعملني." Rasulullah SAW memegang bahu Abu Dzar sembari berkata:

إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا
بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا

Sesungguhnya engkau adalah orang yang lemah, dan sesungguhnya jabatan itu adalah amanah, dan sesungguhnya jabatan itu akan menjadi kehinaan dan penyesalan bagi orang yang menerima jabatan itu, kecuali orang yang mengambil jabatan itu dengan cara yang benar dan dia menunaikan amanah jabatan itu dengan benar pula.⁹⁰

⁸⁸Dedi, "Manajemen Pendidikan Dalam Islam," *Dalam Jurnal*. Vol. 01 No. 1 tahun 2016, hal.10.

⁸⁹Abdus Salam bin Mukhsin, *Dirasatu Naqdiyah fil Muruyaat al wa Ridah fi Syakhshiyah Umar bin Khattab wa Siyasiyatuhu Al Idariyah*. Saudi Arabia: 'Imadul Bahsil 'Ilmi bil Jaami'ah Al Islamiyah 2002, j,2, hal.626.

⁹⁰Abu Daud Bin Sulaiman Bin Daud. *Musnad Abu Daud*. Mesir: Darul Hijr, 1999, Juz.1,hal.391.

Kedua, kepemimpinan menuntut keadilan, karena keadilan adalah lawan penganiayaan yang dijadikan syarat oleh ayat diatas, dan keadilan tersebut harus dirasakan oleh semua pihak. Dalam ayat lain yang membicarakan tentang kepemimpinan yang baik, ditemukan lima sifat pokok yang hendaknya dimiliki oleh pemimpin/imam. Kelima sifat tersebut tertuang dalam dua ayat, yaitu dalam Surah As-Sajdah/32: 24.

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۖ وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.

Dan surah Al-Anbiya'/21:74. Sifat-sifat dimaksud adalah:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ وَأَوْحَيْنَا بِأَمْرِنَا إِلَيْهِمْ فِعْلًا وَإِقَامَ الْخَيْرَاتِ وَالصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٤﴾

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.

Dari dua ayat diatas dapat diambil beberapa point diantaranya:

- 1) Kesabaran dan ketabahan, *kami jadikan mereka pemimpin-pemimpin ketika mereka tebah/sabar*
- 2) *Yahduna bi amrina*, mengantar masyarakatnya ke tujuan yang sesuai dengan petunjuk kami (Allah)
- 3) *Wa auhaina ilaihin fi 'lal khairat* (telah membudaya pada diri mereka kebajikan)
- 4) *Abidin* (beribadah, termasuk melaksanakan shalat dan menunaikan zakat)
- 5) *Yuqinun* (penuh keyakinan)

Apabila amanat diabaikan, maka kehancuran akan tiba. Mengabaikannya adalah menyerahkan tanggung jawab kepada seseorang yang tidak wajar memikulnya, demikian salah satu jawaban arti amanat. Jika kedua sifat tersebut tidak terhimpun

dalam diri seseorang secara sempurna, tetapi jikapun harus memilih, maka pilihlah yang paling sedikit kekurangannya, dan lakukan pilihan setelah upaya bersungguh-sungguh untuk mendapatkan yang terbaik.

d. Konsep Kepala Sekolah

Sekolah merupakan organisasi yang kompleks dan unik, organisasi yang kompleks karena di dalam sekolah terdapat sumber daya–sumber daya yang saling terkait, sedangkan sebagai organisasi yang unik karena sekolah menjadi tempat proses belajar–mengajar dan pembudayaan kehidupan umat manusia.⁹¹ Untuk dapat mencapai tujuan sekolah, diperlukan pemimpin yang mampu mendayagunakan sumber daya–sumber daya tersebut agar dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa seorang pemimpin sekolah tidak akan bisa berhasil. Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson yang mengemukakan bahwa keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kapasitas kepala sekolahnya di samping adanya guru-guru yang kompeten di sekolah itu. Dengan demikian keberadaan kepala sekolah sangat penting dalam menentukan keberhasilan sekolah.⁹²

Kepala sekolah dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai orang (guru) yang memimpin suatu sekolah atau bisa disebut dengan guru kepala.⁹³ Wahjosumidjo mendefinisikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, di mana diselenggarakan proses belajar-mengajar. Lebih lanjut dikemukakan bahwa sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu menjadi figur penengah dan sumber informasi bagi bawahannya serta sebagai pemecah masalah yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya.⁹⁴

Kepala sekolah merupakan orang terpenting di suatu sekolah, sebab merupakan kunci bagi pengembang dan peningkatan suatu sekolah, jika kepala sekolah, guru, karyawan dan seluruh stakeholder sekolah itu berfungsi dengan baik, terutama kalau prestasi siswa dapat mencapai maksimal.

⁹¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002, hal.81

⁹²Sudarwan Danim, *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, hal.145

⁹³Depdiknas., *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005, h.549

⁹⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, ... hal.83

Kepala sekolah merupakan pejabat formal di sekolah, dikarenakan pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya kualifikasi dan kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah, diantaranya :⁹⁵

- 1) Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:
 - a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
 - b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
 - c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA, dan
 - d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- 2) Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Dasar/ MI meliputi:
 - a) Berstatus sebagai guru Sekolah Dasar/MI.
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru Sekolah Dasar/MI, dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala Sekolah Dasar/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

Sedangkan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah diantaranya kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Berdasarkan deskripsi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional (guru) yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran yang diangkat dengan keputusan oleh badan yang berwenang, kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak di isi oleh orang-orang tanpa didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan, siapapun yang akan diangkat menjadi kepala

⁹⁵Permendiknas, No 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah.*

sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan intergritas.

e. Peran Kepala Sekolah

Dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah memiliki peran-peran yang harus dijalankannya. Peran kepala sekolah dapat digolongkan menjadi tujuh pokok yakni sebagai pendidik (educator), sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor (penyelia), sebagai leader (pemimpin), sebagai inovator, serta sebagai motivator (Depdikbud).⁹⁶ Agar lebih jelas, maka peran-peran kepala sekolah tersebut diuraikan sebagai berikut.

1) Kepala Sekolah sebagai Edukator

Kepala sekolah merupakan guru yang diberikan tugas sebagai kepala sekolah atau pimpinan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah juga memiliki tugas untuk mendidik, hal tersebut dipertegas dengan adanya Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor : 162/U/2003 Tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah bahwa “kepala sekolah adalah guru dan tetap harus menjalankan tugas-tugas guru, yaitu mengajar dalam kelas minimal 6 jam dalam satu minggu di samping menjalankan tugas sebagai seorang manajer sekolah”.⁹⁷

Tujuan pokok dan fungsi (TUPOKSI) kepala sekolah sebagai educator ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kurikuler untuk siswa, menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, melakukan pembinaan siswa, dan memberikan layanan konseling pada siswa.⁹⁸

Kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif yang mendukung pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sekolah, memberikan nasehat atau masukan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang

⁹⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remana Rosdakarya. 2003, hal.97-98.

⁹⁷Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen. Jakarta 2005.

⁹⁸Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan. 2011, hal.7-10

menarik.⁹⁹ Dalam melaksanakan perannya sebagai edukator, kepala sekolah juga harus mampu menanamkan 4 macam nilai, yaitu mental, moral, fisik dan artistik kepada guru, staf dan peserta didik. Nilai mental berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia, nilai moral berkaitan dengan ajaran baik-buruk mengenai perbuatan, sikap, dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan, nilai fisik yaitu berkaitan dengan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah, sedangkan nilai artistik yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.¹⁰⁰

Dengan demikian tugas kepala sekolah sebagai edukator, yaitu melakukan pembinaan kepada guru, staf, serta siswa, serta penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif untuk pembelajaran bagi semua masyarakat sekolah.

2) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁰¹ Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gitosudarmo mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/alat/perlengkapan secara efektif dan efisien.¹⁰²

Lebih lanjut dikemukakan oleh Indriyo Gitosudarmo, bahwa proses manajemen terdiri dari:

- a) kegiatan perencanaan yang meliputi penentuan tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas,
- b) kegiatan pengarahan, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi,
- c) serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah

⁹⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*,... hal. 98-103

¹⁰⁰Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*,... hal.124

¹⁰¹Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Mandar Maju. 1983, hal.4

¹⁰²Indriyo Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen. Edisi 2*,... hal.9

ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.¹⁰³

Sekolah merupakan sebuah organisasi, sehingga perlu dilakukan pengelolaan/kegiatan manajemen agar sumber daya yang ada di dalamnya dapat didayagunakan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka kepala sekolah juga memiliki peran sebagai manajer. Menurut Pidarta, terdapat minimal 3 keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu:¹⁰⁴

Keterampilan konsep yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin, serta keterampilan teknis yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Lebih lanjut dikemukakan oleh Endang Kusmiati bahwa “dengan menguasai ketiga keterampilan tersebut maka kepala sekolah akan mampu menentukan tujuan sekolah, mengorganisasikan atau mengatur sekolah, menanamkan pengaruh/ kewibawaan kepemimpinannya, memperbaiki pengambilan keputusan, serta melaksanakan perbaikan pendidikan”.¹⁰⁵

Dalam PERMENDIKNAS No 13 Tahun 2007 tentang Kepala Sekolah, memberikan penjelasan mengenai kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, salah satunya adalah kompetensi manajerial, yang mengharuskan kepala sekolah memiliki kemampuan untuk :

- a) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- b) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan,
- c) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal,
- d) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif,

¹⁰³Indriyo Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen. Edisi 2,..* hal.9

¹⁰⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional,..* hal.126-127

¹⁰⁵Endang Kusmiati, *Hubungan Keterampilan Manajer Kepala Sekolah dengan Kinerja*, Bandung: PT Remana Rosdakarya, 2010, hal.28

- e) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik,
- f) mengelola sumber daya sekolah, seperti guru dan staf, sarana dan prasarana sekolah/madrasah, hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat, peserta didik, kurikulum, keuangan, ketatausahaan,
- g) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah,
- h) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan,
- i) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah,
- j) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.¹⁰⁶

Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah menyebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana-prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah.¹⁰⁷

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya sekolah, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

3) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Dalam meningkatkan mutu sekolah, kepala sekolah bertugas mengembangkan dan memperbaiki sumber daya sekolah. Semua kegiatan perbaikan tersebut tercakup dalam

¹⁰⁶Permendiknas, No 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah*.

¹⁰⁷Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, Jakarta: Balai Pustaka, 2011, hal.7-10.

bidang administrasi pendidikan, sehingga kepala sekolah juga memiliki peran sebagai administrator. Tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai administrator, meliputi kegiatan pengelolaan terhadap personalia, keuangan, sarana-prasarana, kurikulum, siswa serta humas.¹⁰⁸

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah.¹⁰⁹ Sementara itu, dalam Buku Kerja Kepala Sekolah, menyatakan bahwa menyusun administrasi sekolah meliputi:¹¹⁰

- a) Administrasi program pengajaran, meliputi Menyusun jadwal pelajaran sekolah, daftar pembagian tugas guru, daftar pemeriksaan persiapan mengajar, daftar penyelesaian kasus khusus di sekolah, daftar hasil UAS, rekapitulasi kenaikan kelas, daftar penyerahan STTB, catatan pelaksanaan supervisi kelas, laporan penilaian hasil belajar.
- b) Administrasi kesiswaan, meliputi Menyusun administrasi penerimaan siswa baru, buku induk siswa dan buku klaper, daftar jumlah siswa, buku absensi siswa, surat keterangan pindah sekolah, daftar mutasi siswa selama semester, daftar peserta UAS, daftar kenaikan kelas, daftar rekapitulasi kenaikan kelas/lulusan, tata tertib siswa.
- c) Administrasi kepegawaian, meliputi Menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian PNS, dan file-file kepegawaian lainnya.
- d) Administrasi keuangan, meliputi Menyusun buku kas, rangkuman penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah.
- e) Administrasi perlengkapan, meliputi Menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang. Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tugas keadministrasian kepala sekolah merupakan tugas yang berhubungan

¹⁰⁸Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Yogyakarta : Kanisius.1992, hal.21-22

¹⁰⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,...hal.107

¹¹⁰Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*,...hal.49

dengan pendokumenan pada semua sumber daya di sekolah, baik sumber daya manusia maupun sumber daya pendukung lainnya guna peningkatan mutu sekolah.

4) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan adalah kegiatan pembelajaran, sehingga aktivitas sekolah bersumber pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru/staf di sekolah yang dipimpinnya, sehingga kualitas pembelajaran akan menjadi lebih baik melalui peningkatan kualitas kinerja guru/staf.

Suharsimi Arikunto mendefinisikan supervisi sebagai kegiatan membina tenaga kependidikan dalam mengembangkan proses pembelajaran termasuk segala unsur penunjangnya. Lebih lanjut dikemukakannya bahwa dalam supervisi dilakukan kegiatan perbaikan pada kinerja tenaga kependidikan yang masih negatif, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yang sudah positif.¹¹¹ Pendapat tersebut dipertegas oleh Soewadji Lazaruth, yang mengemukakan bahwa supervisi merupakan kegiatan atau usaha untuk merangsang, mengkoordinasikan dan membimbing guru-guru sehingga dapat lebih efektif penampilannya dalam proses belajar mengajar.¹¹² Senada dengan kedua pendapat tersebut Sergiovani mengemukakan bahwa:¹¹³

Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang baik kepada orang tua, peserta didik, sekolah serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif.

Dengan demikian maka supervisi dapat diartikan sebagai proses mengefektifkan kegiatan pembelajaran, melalui pembinaan kepada tenaga kependidikan/guru.

¹¹¹Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Yogyakarta: Rineka Cipta, 1990, h.3

¹¹²Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*,...hal.33

¹¹³Endang Kusmiati, *Hubungan Keterampilan Manajer Kepala Sekolah dengan Kinerja*,...hal.15

Supervisi dilaksanakan guna meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan dan pembinaan kualitas guru.¹¹⁴ Lebih lanjut diungkapkan bahwa dengan memberikan bantuan pembinaan kepada guru, maka guru akan mampu menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif, dengan demikian proses belajar mengajar akan berjalan lebih efektif dan efisien.¹¹⁵

Pendapat tersebut dipertegas oleh Suharsimi Arikunto yang mengemukakan bahwa supervisi memiliki 3 fungsi, yakni sebagai peningkat mutu pembelajaran, sebagai penggerak terjadinya perubahan unsur-unsur yang berpengaruh pada peningkatan kualitas pembelajaran, serta berfungsi sebagai kegiatan memimpin dan membimbing bagi kepala sekolah.¹¹⁶

Dalam Buku Kerja Kepala Sekolah dikemukakan bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi, memanfaatkan hasil supervisi yang meliputi pemanfaatan hasil supervisi untuk peningkatan/pembinaan kinerja guru/staf dan pemanfaatan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah.¹¹⁷

Dari uraian di atas, dapat dilihat bahwa banyaknya tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor, namun walaupun begitu kepala sekolah harus tetap mampu menjalankan supervisi dengan sebaik-baiknya. Menurut Moh. Rifai, agar pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan baik, maka supervisi hendaknya:

- a) bersifat konstruktif dan kreatif,
- b) didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya,
- c) sederhana dan informal dalam pelaksanaannya,
- d) dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai sekolah yang di supervisi,
- e) didasarkan atas hubungan profesional, bukan pribadi.
- f) memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah,
- g) tidak bersifat mendesak (otoriter),

¹¹⁴Hartati Sukirman, dkk, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta. UNY Press, 2007, hal.90

¹¹⁵Hartati Sukirman, dkk, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,...hal.90.

¹¹⁶Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Yogyakarta: Rineka Cipta, 1990, h.13-14

¹¹⁷Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*,...hal.7-10.

- h) tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi,
- i) tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan,
- j) tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil dan tidak boleh lekas merasa kecewa serta,
- k) hendaknya juga bersifat preventif (mencegah hal negatif), korektif (memperbaiki hal negatif), dan kooperatif (melibatkan kerja sama guru/ pegawai sekolah).¹¹⁸

Dengan demikian kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu melakukan pembimbingan dan pembinaan yang efektif bagi semua guru/staf dan siswanya, baik secara formal maupun informal agar dapat mencapai kinerja yang tinggi.

5) Kepala Sekolah sebagai Leader

Menurut Miftah Thoha kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok.¹¹⁹ Sedangkan Ngalim Purwanto mengemukakan bahwa:¹²⁰

Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifatsifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankannya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Berkaitan dengan seorang pemimpin, maka di dalam Islam pemimpin disebut Khalifah, dan khalifah adalah orang yang diserahi amanat dan tanggung jawab sebagai pemimpin oleh Allah SWT. Sebagaimana firman Allah:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ

قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٢٠﴾

¹¹⁸Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosekolah Dasar Karya, 1993, hal.117.

¹¹⁹Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*,...hal.9

¹²⁰Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, ...hal.26

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Al-Baqarah/2:30)

Dalam ayat itu oleh Allah SWT berfirman kepada malaikat. Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Kalimat tersebut mengisyaratkan bahwa Allah akan menjadikan Khalifah (pemimpin) diantara ummat manusia. Allah akan memilih ummatnya yang akan diberikan amanat untuk menjadi pemimpin dalam berbagai hal, atau berbagai lingkungan. Kepala sekolah adalah bagian dari contoh kepemimpinan itu, berarti ia adalah seorang khalifah yang telah diberikan amanat oleh Allah untuk menjadi pemimpin di lembaga pendidikan. Kepemimpinan tersebut harus dijaga dan dipertanggung jawabkan oleh seseorang yang telah diberikan amanat sebagai kepala sekolah tersebut.

Kepala sekolah sebagai leader/pemimpin hendaknya mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugasnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Seorang ahli ilmu jiwa berpendapat bahwa peranan seorang pemimpin yang baik dapat disimpulkan menjadi 13 macam, diantaranya:

- a) sebagai pelaksana yaitu berusaha melaksanakan program atau rencana yang telah ditetapkan bersama,
- b) sebagai perencana yaitu harus mampu menyusun rencana,
- c) sebagai seorang ahli yaitu memiliki keahlian yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya,
- d) mewakili kelompok dalam tindakannya keluar,
- e) mengawasi hubungan antar anggota kelompok,
- f) bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman,
- g) bertindak sebagai wasit/penengah,
- h) pemimpin merupakan bagian dari kelompok, sehingga apa yang dilakukannya demi tujuan kelompok,
- i) sebagai lambang kelompok,
- j) sebagai pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya,

- k) sebagai pencipta/ memiliki cita-cita (ideologis),
- l) bertindak sebagai seorang ayah bagi anggotanya,
- m) sebagai kambing hitam yaitu pemimpin menyadari bahwa dirinya merupakan tempat melempar kesalahan/keburukan yang terjadi dalam kelompoknya.¹²¹

Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah, menyebutkan TUPOKSI yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin adalah merumuskan dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf.¹²²

Setiap orang memiliki karakter dan prinsip masing-masing, begitu juga dengan guru/staf dan siswa, sehingga kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menyatukan pemikiran tidaklah mudah. Kepala sekolah harus memiliki karakter khusus agar dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik. Karakter khusus tersebut mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.¹²³

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, pemahaman terhadap visi-misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi,¹²⁴ sedangkan Wahjosumidjo, mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk selalu:

- a) bertanggung jawab agar para guru, staf, dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan,
- b) bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan, dan suasana yang mendukung kegiatan,
- c) memahami motivasi setiap guru, staf dan siswa,
- d) menjadi sumber inspirasi bawahan,
- e) kepala sekolah harus selalu dapat menjaga, memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa di satu pihak dan

¹²¹Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, ...hal.65

¹²²Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*,...hal.7-10

¹²³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, ...hal.110

¹²⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,...hal.115-116

- kepentingan sekolah, serta kepentingan masyarakat di pihak lain. Sehingga tercipta suasana keseimbangan, keserasian antara kehidupan sekolah dengan masyarakat (equilibrium),
- f) kepala sekolah harus menyadari bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (the followership), artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung pengikut atau bawahan,
- g) kepala sekolah harus memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian atau pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.¹²⁵

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing dengan komitmen yang tinggi. Termasuk dalam tugas ini yaitu pemotivasian, pembimbingan serta pengarahan kepada guru/staf dalam pelaksanaan tugasnya.

6) Kepala Sekolah sebagai Inovator

Menurut Ngalim Purwanto, perkembangan zaman menuntut kepala sekolah untuk selalu mengikuti perubahan yang terjadi, sehingga kepala sekolah harus memiliki inisiatif yang tinggi untuk dapat mengembangkan sekolah yang dipimpinya.¹²⁶ Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson bahwa kompleksitas tugas sekolah hanya akan teratasi apabila kepala sekolah memiliki jiwa professional dan inovatif.¹²⁷

Kepala sekolah sebagai tokoh sentral penggerak organisasi sekolah harus mampu menciptakan hal-hal yang baru untuk mengembangkan sekolah yang dipimpinya, karena kepala sekolah juga berperan sebagai inovator. Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan

¹²⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*,...hal.118-119

¹²⁶Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,...hal.101-103

¹²⁷Sudarwan Danim, *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, hal.145

kepada seluruh tenaga pendidik di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.¹²⁸

Lebih lanjut E. Mulyasa menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya dalam melakukan pekerjaan secara:

- a) konstruktif yaitu membina setiap tenaga kependidikan untuk dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya,
- b) kreatif yaitu berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya,
- c) delegatif yaitu berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan sertakemampuan masing-masing,
- d) integratif yaitu berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif,
- e) rasional dan objektif yaitu berusaha bertindak dengan mempertimbangkan rasio dan obektif,
- f) pragmatis yaitu berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan sekolah,
- g) keteladanan yaitu kepala sekolah harus menjadi teladan dan contoh yang baik bagi bawahannya,
- h) disiplin serta,
- i) adaptabel dan fleksibel yaitu mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap sesuatu yang inovatif, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan bagi setiap tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.¹²⁹

Melihat uraian-uraian mengenai kepala sekolah sebagai inovator di atas, maka dapat disimpulkan mengenai TUPOKSI kepala sekolah sebagai inovator yang tertera dalam Buku Kerja Kepala Sekolah yaitu kepala sekolah sebagai inovator harus menjalin kerja sama dengan pihak lain, menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, dan melakukan pembaharuan di sekolah.¹³⁰

Dengan demikian, seiring dengan perkembangan zaman kepala sekolah harus bertindak sebagai inovator, yang senantiasa mengikuti perubahan yang ada guna

¹²⁸E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,...hal.118

¹²⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,...hal.118-119

¹³⁰Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*,...hal.7-10

mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah harus mampu menciptakan metode-metode pembelajaran yang inovatif, mengikuti perkembangan IPTEK, serta menjalin hubungan dengan masyarakat luar guna mencari gagasan-gagasan/ide-ide baru yang dapat diterapkan di sekolah yang dipimpinnya.

7) Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sekolah merupakan suatu organisasi yang di dalamnya terdapat beragam karakteristik individu. Dalam suatu organisasi harus terjadi adanya kerja sama antar individu atau bagian agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, sedangkan setiap individu memiliki tujuan masing-masing yang terkadang berlainan dengan tujuan bersama.¹³¹ Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memberikan dorongan atau motivasi kepada anggotanya untuk selalu bersedia bekerja sama sehingga tujuan bersama dapat tercapai, dorongan tersebut dapat berupa pemberian penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa, pemberian sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa, serta menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif,¹³² hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah juga berperan sebagai motivator.

Kepala sekolah sebagai motivator bertugas memberikan dorongan atau dukungan kepada semua bawahannya agar mampu bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat dua macam motivasi atau dorongan yang dapat diberikan kepada bawahan yaitu motivasi finansial yang berupa pemberian imbalan finansial kepada bawahan, dan motivasi nonfinansial yang berupa pemberian motivasi tidak dalam bentuk finansial namun berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusiawi.¹³³

E. Mulyasa mengemukakan sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Agar dalam memberikan motivasi dapat dilakukan dengan tepat, maka kepala sekolah harus memahami karakteristik bawahannya, hal ini dikarenakan setiap individu memiliki motif masing-masing yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan

¹³¹ Indriyo Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen*, ...hal.45

¹³² Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, ...hal.7-10

¹³³ Indriyo Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen. Edisi 2*, ...hal.47

melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).¹³⁴

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Nurkolis, bahwa kepala sekolah sebagai motivator harus mampu memberikan dukungan/motivasi kepada bawahannya agar bawahannya dapat bersemangat dalam melaksanakan tugastugasnya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa motivasi dapat diberikan dalam bentuk pemberian hadiah atau reward dan hukuman baik fisik maupun non fisik.¹³⁵

Berdasarkan pendapat–pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai motivator harus mampu mendorong atau memotivasi bawahannya untuk selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas. Kegiatan motivasi ini dapat dilakukan dengan cara memberikan reward atau penghargaan bagi bawahan yang kinerjanya baik, dan memberikan hukuman/sanksi bagi bawahan yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

f. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan jabatan tertinggi dari suatu organisasi sekolah, ia mempunyai peranan yang sangat vital dalam mengembangkan institusi yang dipimpinnya. Dinas pendidikan menetapkan tugas dan peranan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu sebagai educator, manajer, adminitator, dan supervisor. Dalam perkembangan berikutnya peranan kepala sekolah tersebut bertambah menjadi educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, figur dan mediator.¹³⁶

Begitu banyaknya tugas, fungsi dan peran kepala sekolah tersebut menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih dibanding bawahannya atau guru. Sehingga pengangkatan kepala sekolah tidak dapat dilakukan sembarangan. Salah satu tugas berat kepala sekolah adalah harus dapat berperan sebagai manajer atau kata lain seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan manajerial yang memadai.

Menurut Robbins kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu

¹³⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,...hal.120

¹³⁵Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Gramedia, 2003, hal.121-122

¹³⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,...hal.97-98

pekerjaan.¹³⁷ Yulk juga mengemukakan bahwa, kemampuan dapat diartikan Kemampuan (*skill*) menuju kepada kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan suatu cara yang efektif.¹³⁸ Kemampuan menggerakkan orang lain inilah yang disebut manajerial skill.¹³⁹ Demikian pula, Siagian mengemukakan bahwa Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.¹⁴⁰

Sementara Muhibin Syah mengemukakan bahwa kompetensi adalah “kemampuan, kecakapan, keadaan berwenang, atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum”.¹⁴¹ Sedangkan Agus Darma mengemukakan bahwa “kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu”.¹⁴² Sementara yang dimaksud makna manajerial merupakan kata sifat dari kata manajemen. Manajemen menurut Hasibuan adalah “suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang di lakukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain”.¹⁴³

Rohiat menjelaskan bahwa “manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola”¹⁴⁴. Jadi manajemen adalah melakukan pengelolaan sumberdaya yang dimiliki sekolah/organisasi yang terdiri dari manusia, uang, metode, material, mesin dan pemasaran yang dilakukan dengan proses yang sistematis. Menurut Tilaar “manajemen pada hakekatnya berkenaan dengan cara-cara pengelolaan suatu lembaga agar lembaga tersebut efisien dan efektif”.¹⁴⁵ E. Mulyasa menjelaskan

¹³⁷Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2002, hal.100.

¹³⁸ Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*,...hal.100.

¹³⁹ Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1990, hal.57.

¹⁴⁰ Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta. 2002, hal.36

¹⁴¹Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: Remaja Rosda karya, 2000, hal. 230.

¹⁴²Agus Dharma, *Dicari Kepala Sekolah Yang Kompeten*, Jakarta: Gransidno, 2003, hal. 23.

¹⁴³Hasibuan, Malayu SP., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001, hal. 42.

¹⁴⁴Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*, Bandung, Refika Aditama, 2010, hal. 14.

¹⁴⁵Tilaar. H.A.R., *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002, hal.24

bahwa “manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses perencanaan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta menggunakan seluruh sumber daya dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.”¹⁴⁶ Sedangkan Menurut Mondy dan Premeaux manajemen adalah proses penyelesaian pekerjaan melalui usaha-usaha orang lain.”¹⁴⁷

Manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. Pemahaman ini dapat ditelusuri dari pendapat Oteng Sutisna dalam Soebagio Atmodiwirio mendefinisikan “manajer adalah seorang yang berusaha untuk mencapai maksud-maksud yang dapat dihitung, dan yang tidak dapat dihitung tanpa mengindahkan akibat akhir dari pencapaiannya”.¹⁴⁸ Sedangkan Rohiat memaknai “manajer adalah orang yang mengatur kegiatan melalui proses dari urutan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian) dalam mencapai tujuan seefektif dan seefisien mungkin.”¹⁴⁹

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Ukuran seberapa efisien dan efektifnya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Kepala sekolah sebagai manajer pada jalur pendidikan formal dituntut memiliki kemampuan manajemen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya agar mampu mencapai tujuan proses belajar mengajar secara keseluruhan.

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa deskripsi tugas dan tanggung kepala sekolah dapat dilihat dari dua fungsi, yaitu kepala sekolah sebagai administrator dan sebagai supervisor. Kepala sekolah sebagai administrator di sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh proses manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan

¹⁴⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, Dalam Konteks Menyuksekan MBS dan KBK*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2005, hal.103.

¹⁴⁷Mondy, Noe, and Premeaux, *Human Resources Management*. Seventh Edition, USA: Prentice Hall Mc. Inc, 1999, hal.5.

¹⁴⁸Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta, Ardadizya, 2000, hal. 23.

¹⁴⁹Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*, Bandung, Refika Aditama, 2010, hal. 4.

terhadap seluruh bidang garapan yang menjadi tanggung jawab sekolah. Bidang garapan manajemen tersebut dapat meliputi bidang personalia, siswa, tata usaha, kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat serta unit penunjang lainnya. Kemudian kepala sekolah sebagai supervisor berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pelayanan terhadap peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam rangka mencapai proses pembelajaran yang berkualitas.¹⁵⁰ Untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah perlu memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan.

Menurut Crudy yang dikutip Atmodiwirio, bahwa :¹⁵¹

Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk memanej sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber, mempergunakan tenaga-tenaga yang baik dan teknik kehumasan yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau siswa dan guru-guru.

Sedangkan dalam penelitiannya yang berjudul Identifikasi Faktor-faktor Kemampuan Manajerial yang Diperlukan dalam Implementasi School Based Management dan Implikasinya terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah. Akdon menyebutkan bahwa kemampuan manajerial adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk memperdayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.¹⁵²

Berdasarkan dua pendapat di atas, maka dapat juga dipahami bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam upaya untuk mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Katz, menyebutkan bahwa:¹⁵³

kemampuan manajerial itu meliputi technical skill (kemampuan teknik), human skill (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan conceptual skill (kemampuan

¹⁵⁰Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, ...hal. 4.

¹⁵¹Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2002, hal. 107

¹⁵²Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*,...hal. 107.

¹⁵³Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*,...hal.7.

konseptual). Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*).

Menurut Payol bahwa

Dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus.
2. Kemampuan manusiawi, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok.
3. Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.¹⁵⁴

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam kemampuan di atas. Agar kepala sekolah dapat secara efektif melaksanakan fungsinya sebagai manajer maka harus memahami nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga kemampuan di atas dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku. Adapun nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga kemampuan tersebut sebagai berikut:

- 1) Kemampuan teknis yaitu: menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
- 2) Kemampuan manusiawi merupakan kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, sehingga mampu menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis, dan mampu berperilaku yang dapat diterima kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tidak ada paksaan dan lebih produktif (*working with people*).
- 3) Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta

¹⁵⁴Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*,...hal.7.

kegiatan organisasi. Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya yaitu kemampuan berpikir rasional, cakap dalam berbagai macam konsepsi, mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan, mampu mengantisipasi perintah, dan mampu mengenali dan mamahami macammacam masalah sosial.

Sedangkan di dalam Peraturan Menteri No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kemampuan manajerial kepala sekolah meliputi:¹⁵⁵

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.

¹⁵⁵Permendiknas No 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah.*

- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

g. Indikator kemampuan manajerial kepala sekolah

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kapasitas yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada, guna mencapai tujuan organisasi, adapun indikator kemampuan manajerial kepala sekolah adalah:

- 1) **Kemampuan merencanakan** dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan.
- 2) **Kemampuan mengorganisasikan** dengan indikator yaitu mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil.
- 3) **Kemampuan dalam pelaksanaan** dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi.
- 4) **Kemampuan mengadakan pengawasan** dengan indicator yaitu mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Guna melengkapi kajian pustaka pada penelitian ini disajikan dua hasil penelitian terdahulu yang relevan yaitu :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sumanto dengan judul. Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. di MTs N Plupuh Kabupaten Sragen. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: Hasil t hitung X_1 sebesar 36,443, t hitung untuk X_2 sebesar 0,111, dan t hitung untuk X_3 sebesar -0,153. Sedangkan t table sebesar 1,684. Dalam hal ini karena t hitung X_1 , $>$ t tabel dan t hitung X_2 , dan X_3 $<$ t tabel, maka variabel kemampuan manajerial (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan gaya kepemimpinan (X_2) dan

motivasi kepala sekolah (X_3) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di MTs N Plupuh Kabupaten Sragen. F hitung = 998,705 sedangkan F tabel = 4,08 karena F hitung lebih besar dari F tabel, maka berarti bahwa secara bersama-sama kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di MTs N Plupuh Kabupaten Sragen. Koefisien determinasi yang disesuaikan ($Adjusted R_2$) = 0,987 atau 98,7%. Berarti variable dependen kinerja guru dijelaskan oleh variabel independen sebesar 98,7%.¹⁵⁶

2. Penelitian yang dilakukan oleh Benni Roesly dengan judul Pengaruh Kominkasi Organisasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru di Lingkungan Sekolah Maitreya Wira Batam. Hasil penelitiannya menunjukkan sebagai berikut: Komunikasi organisasi dalam kategori baik ($r = 71,41$ dari skor maksimal yang mungkin dicapai sebesar 96), komitmen organisasi dalam kategori baik ($r = 44,59$ dari skor maksimal yang mungkin dicapai sebesar 64), iklim organisasi dalam kategori baik ($r = 70,37$ dari skor maksimal yang mungkin dicapai sebesar 96), dan kinerja guru dalam kategoribaik ($r = 122,47$ dari skor maksimal yang mungkin dicapai sebesar 152). Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa komunikasi organisasi meningkatkan kinerja guru ($\text{sig} = 0,012 < 0,05$; R_{2Y, X_1}); komitmen organisasi meningkatkan kinerja guru ($\text{sig} = 0,009 < 0,05$; R_{2Y, X_2}); dan iklim organisasi meningkatkan kinerja guru ($\text{sig} = 0,008 < 0,05$; R_{2Y, X_3}). Hasil analisis regresi linear ganda menunjukkan komunikasi organisasi, komitmen organisasi, dan iklim organisasi secara bersama-sama tidak meningkatkan kinerja guru karena koefisien regresi tidak signifikan ($\text{sig} > 0,05$; $R_{2Y, X_1, X_2, X_3} = 7,9\%$).¹⁵⁷

C. Kerangka Berfikir

1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru

Komitmen organisasi adalah keinginan/kemauan seseorang untuk terlibat dalam suatu organisasi, mau berusaha dengan maksimal demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi sesuai dengan perannya dalam organisasi, serta berusaha untuk mempertahankan

¹⁵⁶Sumanto. "Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. di MTs N Plupuh Kabupaten Sragen." *Tesis*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta 2005.

¹⁵⁷Benny Roesly, "Pengaruh Kominkasi Organisasi, Komitmen Organisasi dan iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru di Lingkungan Sekolah Maitreya Wira Batam." *Tesis*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta 2012.

keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu komitmen organisasi dapat menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan/guru dan akan berimplikasi pada kinerja.

Organisasi yang mampu menumbuh kembangkan komitmen SDM yang dimiliki biasanya akan mampu mendayagunakan potensi kerja sumberdaya yang dimiliki secara maksimum. Komitmen organisasi yang bagus diharapkan akan mengurangi perilaku terhadap penarikan diri, ketidakhadiran ataupun *turnover* karyawan/guru. Dengan demikian maka diduga bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru.

2. Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja guru

Kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah sebagai perencana, manajer, serta penggerak organisasi. Seorang kepala sekolah sebagai seorang manajer harus memiliki kemampuan manajerial yang efektif, manajemen yang efektif dapat tercipta apabila kepala sekolah memiliki sifat, perilaku dan kemampuan yang baik untuk memimpin sebuah organisasi sekolah. Dalam perannya sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan yaitu guru dan fasilitas kerja yang akhirnya mencapai tujuan dan kualitas sekolah. Dengan demikian diduga bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan yang telah disebutkan diatas bahwa komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah memiliki keterkaitan dengan kinerja guru, hal ini dikarenakan komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah memiliki hubungan dalam hal tujuan, yaitu mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah disencanakan oleh kepala sekolah dan diharapkan bisa dilaksanakannya bersama guru-guru yang menjadi bawahannya.

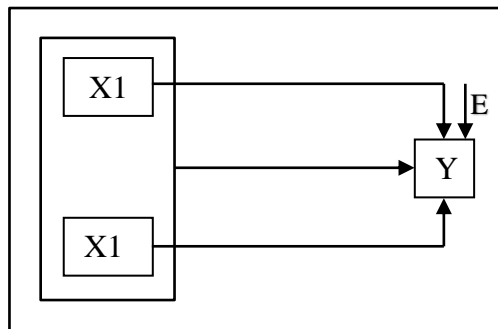
Guru sebagai orang yang terlibat dalam proses pendidikan memiliki tugas sebagai pengajar yang melakukan transfer pengetahuan. Selain itu guru juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar. Untuk itu guru harus berperan aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga

profesional yang bekerja dengan kinerja yang tinggi. Kinerja guru akan menjadi optimal bila diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik kepala sekolah maupun sarana prasarana kerja yang memadai.

Uraian di atas mendeskripsikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru, kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, di mana komitmen organisasi dan kemampuan manajerial sebagai variabel independen atau variabel bebas yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen atau variabel terikat, dalam hal ini adalah kinerja guru. Dengan demikian maka diduga bahwa komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat diskemakan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Model Kerangka Pemikiran Korelasional



D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul setelah menetapkan anggapan dasar maka lalu membuat teori sementara yang kebenarannya masih perlu di uji.¹⁵⁸

Berdasarkan penjelasan kerangka berfikir di atas, maka dapat diambil hipotesis bahwa penggerak suatu lembaga sekolah harus memiliki komitmen yang baik terhadap organisasinya dan sebaiknya juga kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang memadai. Karena hal itu semua akan memberikan dorongan terhadap guru agar meningkatkan kinerjanya secara maksimal.

¹⁵⁸Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*. Yogyakarta: Rineka Cipta, 1990, h.67

Dalam penelitian ini yang menjadi hipotesis kerja yaitu:

1. Komitmen organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru
2. Kemampuan manajerial kepala sekolah secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru
3. Komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru

Hipotesis I

H_0 : $\rho_{x1}=0$ Tidak terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja guru

H_1 : $\rho_{x1}>1$ Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru Hipotesis II

H_0 : $\rho_{x2}=0$ Tidak terdapat pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

H_1 : $\rho_{x2}>1$ Terdapat pengaruh Kemampuan Manajerial kepala sekolah terhadap Kinerja Guru Hipotesis III

H_0 : $R_{y1.2}= 0$ tidak terdapat pengaruh Komitmen Organisasi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru

H_1 : $R_{y1.2} >1$ terdapat pengaruh Komitmen Organisasi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat

Penelitian ini dilakukan di Sekolah SD Swasta Se-Kecamatan Pesanggrahan, Jakarta Selatan.

2. Waktu

Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Juli-September 2016. Pembagian waktu Penelitian dilakukan dalam tiga tahap yaitu; *Pertama*, persiapan penelitian yang meliputi penelitian pendahuluan, penyusunan proposal, pengurusan perizinan penelitian dan penyusunan instrumen. *Kedua*, pelaksanaan penelitian yang meliputi menjaring data, tabulasi analisis data dan analisis data, dan pengecekan data. *Ketiga*, akhir penelitian meliputi Penyusunan laporan penelitian, pemeriksaan, penyusunan final dan penyajian laporan. Adapun jadwal penelitian yang telah dilaksanakan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Jadwal Kegiatan Penelitian

No	URAIAN KEGIATAN		WAKTU KEGIATAN PENELITIAN														
			Juli				Agustus				September						
			Minggu ke				Minggu ke				Minggu ke						
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Persiapan penelitian	Penyusunan proposal penelitian	■														
		Revisi proposal penelitian		■	■	■	■	■									
		Penyajian proposal penelitian							■	■							
		Pengurusan surat menyurat									■	■					
2	Pelaksanaan penelitian	Pelaksanaan											■	■			
		Perlakuan terhadap sampel												■	■	■	
		Mengambil dan pengolahan data penelitian di lapangan												■	■	■	
3	Tahap akhir penelitian	Pengetikan data hasil penelitian													■	■	
		Pemeriksaan														■	■
		Finalisasi															■
		Penyajian data penelitian															■

Sumber : data diolah sendiri

B. Metodologi Penelitian

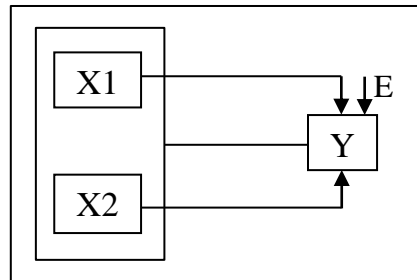
Sebagaimana lazimnya karya ilmiah bahwa setiap penelitian menggunakan suatu metode penelitian untuk menganalisis dan mengelaborasi hasil penelitian. Metodologi penelitian menurut Rianto Adi adalah ilmu mengenai jenjang-jenjang yang harus dilalui dalam suatu proses penelitian¹. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survei lapangan dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian survei yang dimaksud adalah bersifat menjelaskan hubungan dan pengujian hipotesis antar variabel penelitian terdiri atas dua variabel bebas yaitu Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin kerja guru dan satu variabel terikat yaitu, Kinerja Guru. Adapun langkah-langkahnya dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara variabel X1 dengan variabel Y, variabel X2 dengan variabel Y, dan Variabel X1 dan X2 dengan variabel Y.

Metode penelitian itu dipilih disesuaikan dengan jenis penelitian, tujuannya untuk menyesuaikan dengan prosedur, alat dan rancangan penelitian (*design research*) yang digunakan. Desain penelitian Kerlinger dalam Nurul Azizah *et.al* merupakan rencana dan struktur penyelidikan

¹Rianto Adi, *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*, Jakarta: Granit, 2004, hal.46

yang disusun sedemikian rupa hingga peneliti akan dapat memperoleh jawaban untuk pertanyaan penelitian.²

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode survey, konstelasi pengaruh antara dua variabel bebas dan satu variabel terikat dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.1

Konstelasi Pengaruh X1, dan X2 Terhadap Y

Keterangan :

X₁ = Komitmen Organisasi

X₂ = Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Y = Kinerja Guru

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah kelompok besar individu yang mempunyai karakteristik umum yang sama³. Sedangkan menurut sudjana populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif mengenai karakteristik ketentuan dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya⁴.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Dasar Negeri dan Swasta se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan.

Berdasarkan definisi diatas dalam penelitian ditetapkan Populasi sebagai berikut:

²Nurul Azizah, *et.al.*, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hal. 164.

³Ibnu Hazar, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999, hal. 133.

⁴Sudjana, *Metoda Statistika*, Bandung: Tarsito, 1996, hal. 6.

a. Populasi Target

Populasi target dalam penelitian ini adalah semua guru di Sekolah Dasar Swasta se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan.

b. Populasi Terjangkau

Populasi terjangkau adalah seluruh Sekolah Dasar Swasta se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan.

2. Sampel

Menurut Suharsimi Arikunto sampel adalah bagian dari populasi⁵. Berkaitan dengan pengambilan sampel Nasution sebagaimana dikutip Riduwan berpendapat bahwa mutu penelitian tidak selalu ditentukan oleh besarnya sampel, akan tetapi oleh kokohnya dasar-dasar teorinya, oleh desain penelitiannya, serta mutu pelaksanaan dan pengolahannya⁶. Dengan demikian yang dimaksud sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti yang dimaksudkan untuk membuat kesimpulan secara menyeluruh yang diperoleh dalam penelitian.

Sedangkan menurut Sugiyono yang dimaksud sampel penelitian adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin meneliti seluruh yang ada pada populasi, karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi.⁷

Akan tetapi pada penelitian ini penulis menggunakan sampel total artinya semua populasi dijadikan sampel penelitian, hal ini dikarenakan peneliti yakin dan dimungkinkan untuk bisa dilakukan, berdasarkan survei awal sebelum penelitian ini dilaksanakan

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua guru dari beberapa Sekolah SD Islam Swasta se-Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Utara, yang meliputi SDI Plus Darul Mustofa, SD Islam Terpadu Ar-Rahman, SDI An-Najah.

⁵Suharsimi Arikunto, *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka cipta, 2004, hal. 17.

⁶Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro, *Path Analysis*, Bandung: Alfabeta, 2008, hal. 220.

⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Afazbeta, 2009, hal.8.

Tabel 3.2
Jumlah Guru Sebagai Sampel Penelitian

No	Sekolah Dasar	Jumlah Guru
1	SDI Plus Darul Mustofa	30
2	SDIT Ar-Rahman	32
3	SDI An-Najah	43
	Total	105

Sumber : Bagian Tata Usaha

D. Proses Mengumpulkan Data

1. Instrumen

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner diberikan pada guru. Angket pada penelitian ini menggunakan skala likert dengan lima kemungkinan jawaban yaitu, Selalu, sering, kadang-kadang, jarang dan tidak pernah. Instrumen ini mengukur variabel kinerja guru (Y) sebagai variabel dependen, sedangkan variabel independen komitmen organisasi (X_1) dan kemampuan manajerial kepala sekolah (X_2).

Pengembangan instrumen penelitian ditempuh melalui beberapa cara, yaitu: a) mengkaji semua teori yang berkaitan dengan variabel penelitian; b) menyusun indikator variabel penelitian; c) menyusun kisi-kisi instrumen; d) melakukan uji coba instrumen; dan e) melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

a. Variabel Komitmen Organisasi

1) Definisi Konseptual

Konsep variabel Komitmen organisasi yang dimaksud penelitian ini mengacu dengan teori yang dikemukakan oleh Robbin bahwa komitmen organisasi adalah kemauan dan keterlibatan karyawan sesuai dengan perannya untuk berusaha dan mencapai tujuan-tujuan organisasi, serta keinginan yang kuat untuk loyal dan terus mempertahankan keanggotaannya.⁸

2) Definisi Operasional

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan komitmen organisasi adalah kemauan seorang guru untuk melibatkan diri dalam suatu organisasi sekolah dan ia memiliki loyalitas yang

⁸Stephen P Robbin, *Organizational Behavior, Concept, Controversies and Application*, Sidney: Prentice Hill, 2002, hal.210-211.

tinggi, usaha untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang sesuai dengan perannya serta berusaha mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Adapun untuk mengukur komitmen organisasi ini diukur berdasarkan tiga dimensi yaitu: afektif, normatif dan berkelanjutan.

3) Kisi-kisi Instrumen

Kisi-kisi instrumen untuk mengukur komitmen organisasi yang akan disajikan pada bagian ini yaitu kisi-kisi instrumen akhir yang langsung digunakan untuk mengukur komitmen organisasi, setelah dilakukan uji coba instrumen. Teknik scoring yang digunakan untuk pengukuran adalah skala Likert dengan kisaran 1 - 5 dengan alternatif jawaban : Selalu, sering, kadang-kadang, jarang dan tidak pernah.

Tabel 3.3
Kisi-Kisi Komitmen Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator dan contoh butir instrumen
Komitmen Organisasi (X ₁)	1. Komitmen afektif	1. Kesetiaan terhadap organisasi, a. Saya meyakini sekolah mempunyai tujuan dan arah yang jelas b. Saya bekerja di sekolah ini karena keinginan saya sendiri. c. Sekolah ini kurang memperhatikan karir saya. d. Saya membantu pencapaian tujuan sekolah ini. e. Saya bangga menjadi guru di sekolah ini

	<p>2. Komitmen berkelanjutan</p>	<p>2. Mau bekerja keras</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Berat bagi saya untuk keluar dari sekolah ini, meskipun saya menginginkannya. b. Saya bersedia untuk mengorbankan waktu demi kemajuan sekolah <p>3. Keinginan yang kuat untuk tetap dalam organisasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Saya ingin tetap menjadi guru di sekolah ini selamanya b. Saya akan meninggalkan sekolah, jika ada masalah yang sulit diselesaikan
	<p>3. Komitmen normatif</p>	<p>4. Keinginan yang kuat untuk tetap dalam organisasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Saya merasa tetap bekerja di sekolah ini merupakan kewajiban moral. b. Saya dididik untuk tetap percaya terhadap nilai kesetiaan pada sekolah c. Saya merasa bahwa masalah di sekolah ini adalah masalah saya juga. d. Menurut saya berpindah dari sekolah ke sekolah lain kurang etis e. Saya bekerja sesuai kode etik sekolah

b. Variabel Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

1) Definisi Konseptual

Konsep variabel kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian, evaluasi, maupun kepemimpinan.

2) Definisi Operasional

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan Kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, evaluasi, maupun kepemimpinan.

3) Kisi-kisi Instrumen

Kisi-kisi instrumen untuk mengukur kemampuan manajerial kepala sekolah yang akan disajikan pada bagian ini yaitu kisi-kisi instrumen akhir yang langsung digunakan untuk mengukur kompetensi profesional guru, setelah dilakukan uji coba instrumen. Teknik scoring yang digunakan untuk pengukuran adalah skala Likert dengan kisaran 1-5 dengan alternatif jawaban : Selalu, Sering, Kadang-kadang, Jarang dan Tidak Pernah.

Alasan di gunakan skala Likert adalah lebih mudah digunakan untuk mengukur persepsi, minat, motivasi, sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial⁹. Cara penilaian dan skoring dari angket dibedakan menjadi dua yaitu item positif (*Favorabel*) dan item negatif (*Unfavorabel*)¹⁰.

Kisi-kisi instrumen untuk mengukur Kemampuan manajerial kepala sekolah yang akan disajikan pada bagian ini yaitu kisi-kisi instrument final yang langsung digunakan untuk mengukur variabel kemampuan manajerial kepala sekolah.

⁹Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Rosda, 2005, hal. 242.

¹⁰M. Nazir, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1999, hal. 398.

Tabel 3.4
Kisi-kisi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Variabel	Dimensi	Indikator dan contoh instrumen
Kemampuan manajerial kepala sekolah (X2)	1. Kemampuan merencanakan	1. Kemampuan merencanakan visi dan misi sekolah <ol style="list-style-type: none"> a. Kepala sekolah dapat merumuskan misi dan tujuan sekolah secara jelas. b. Kepala sekolah dapat menentukan sasaran sekolah secara realistis dengan menentukan kriteria yang dapat diukur. 2. Kemampuan kepala sekolah dalam membuat rencana kerja <ol style="list-style-type: none"> a. Kepala sekolah dapat menentukan program standar isi rencana kerja 1 tahun b. Kepala sekolah dapat menentukan program standar proses rencana kerja 1 tahun 3. Kemampuan merencanakan keuangan sekolah <ol style="list-style-type: none"> a. Kepala sekolah dapat melakukan Pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip akuntabel dan transparan b. Kepala sekolah dapat melakukan Pengelolaan keuangan secara efektif dan efisien
	2. Kemampuan mengorganisasi kan	1. Kemampuan dalam penataan staf <ol style="list-style-type: none"> a. Kepala sekolah dapat menempatkan guru kelas sesuai dengan kepatutan dan

		<p>kelayakan yang dimilikinya.</p> <p>2. Kemampuan dalam menggerakkan staf</p> <p>a. Kepala sekolah menggerakkan staf untuk mencapai target mutu yang kompetitif</p> <p>3. Kemampuan dalam memberdayakan staf</p> <p>a. Kepala sekolah melibatkan guru dalam pengembangan daya kompetisi sekolah</p> <p>b. Kepala sekolah melibatkan guru dalam menentukan target SKL pada tiap mata pelajaran</p>
	<p>3. Kemampuan evaluasi terhadap kinerja guru</p>	<p>1. Kemampuan dalam memilih metode evaluasi tiap semester</p> <p>a. Kepala sekolah dapat merumuskan indikator – indikator untuk mengukur keberhasilan program sekolah.</p> <p>2. Kemampuan menindak lanjuti hasil evaluasi tiap semester</p> <p>a. Kepala sekolah menggunakan hasil evaluasi kinerja untuk melakukan perbaikan berkelanjutan</p>
	<p>4. Kepemimpinan kepala sekolah</p>	<p>1. Mampu menerapkan sifat kepemimpinan.</p> <p>a. Kepala sekolah mempunyai kemampuan sebagai pengawas atau pelaksana fungsi-fungsi manajemen</p> <p>b. Kepala sekolah mempunyai kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah dengan tepat</p> <p>c. Kepala sekolah mempunyai kemampuan untuk berinovasi atau</p>

		<p>menemukan cara-cara baru dalam serangkaian kegiatan</p> <p>d. Kepala sekolah mempunyai kemampuan dalam berkomunikasi dengan warga sekolah</p> <p>e. Kepala sekolah mempunyai kemampuan mengajar yang baik</p>
--	--	--

c. Variabel Kinerja Guru

1) Definisi Konseptual

Variabel konsep kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

2) Definisi Operasional

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kinerja guru meliputi 1) Merencanakan pembelajaran, 2) Melaksanakan Proses Pembelajaran, 3) Penilaian pembelajaran.

3) Kisi-kisi Instrumen

Kisi-kisi instrumen untuk mengukur kinerja guru yang akan disajikan pada bagian ini yaitu kisi-kisi instrumen akhir yang langsung digunakan untuk mengukur kinerja guru, setelah dilakukan uji coba instrumen. Teknik scoring yang digunakan untuk pengukuran adalah skala Likert dengan kisaran 1 - 5 dengan alternatif jawaban : Selalu, sering, kadang-kadang, jarang dan tidak pernah.

Tabel 3.5

Kisi-Kisi nstrument Kinerja Guru

Variabel	Dimensi	Indikator dan contoh instrumen
Kinerja Guru (Y)	1. Merencanakan pembelajaran	<p>1. Membuat program tahunan dan semester</p> <p>a. Saya membuat program tahunan dan semester</p> <p>2. Membuat silabus</p> <p>a. Saya melakukan analisis</p>

		<p>konteks dalam penentuan KKM</p> <p>3. Membuat RPP</p> <p>a. Saya menganalisis SK dan KD dalam penentuan alokasi waktu</p> <p>4. Membuat agenda harian</p> <p>a. Saya membiarkan siswa/I yang nilainya di bawah KKM</p>
	2. Melaksanakan Proses Pembelajaran	<p>1. Pendahuluan</p> <p>a. Saya melakukan apersepsi</p> <p>b. Saya menunjukkan perhatian terhadap kebersihan ruang kelas saat KBM berlangsung</p> <p>2. Kegiatan inti</p> <p>a. Saya menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus.</p> <p>b. Saya melibatkan siswa dalam mencari informasi dan belajar dari aneka sumber</p> <p>3. Penutup</p> <p>a. Saya melakukan penilaian dan refleksi terhadap kegiatan pembelajaran yang sudah dilakukan</p> <p>b. Saya memberikan umpan balik terhadap proses hasil pembelajaran</p>
	3. Penilaian pembelajaran.	<p>1. Teknik penilaian</p> <p>a. Saya memberi siswa tugas pekerjaan rumah</p> <p>2. Program remedial</p> <p>a. Saya melakukan remedial teaching bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar</p> <p>3. Analisis ulangan harian</p> <p>a. Saya membuat analisis butir soal ulangan.</p>

2. Uji Coba Instrumen

a. Validitas Butir

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan. Menurut Djaali adalah suatu instrumen atau tes yang memepermasalahkan apakah instrumen atau tes tersebut benar-banar mengukur apa yang hendak di ukur¹¹. Sedangkan menurut menurut Azwar validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrument pengukur (alat tes) dalam melakukan fungsi ukurannya¹².

Sebuah tes dikatakan valid apabila tes tersebut menjalankan fungsi ukurannya atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan maksud yang dikenakan dalam tes tersebut. Cara mendapatkan validitas dengan menggunakan teknik total korelasi item (*korelasi product-moment*). Untuk batasan sah tidaknya koefisien korelasi tes butir pada taraf signifikansi 5%¹³.

b. Reliabilitas

Reliabilitas berkenaan dengan tingkat kejegan atau ketepatan hasil pengukuran. Suatu instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang memadai, bila instrumen tersebut digunakan mengukur aspek yang diukur beberapa kali hasilnya sama atau relatif sama¹⁴. Cara mendapatkan reliabilitas dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Pada penelitian ini, batas koefisien realibilitas yang akan digunakan yaitu sebesar $\geq 0,7$.

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban butir-butir pernyataan yang diberikan oleh responden. Adapun alat analisisnya menggunakan Metode Paruh (*split half*) dengan mengkorelasikan total skor ganjil lawan skor genap dengan rumus korelasi *Product Moment* dari Pearson¹⁵.

E. Analisis Uji Coba Instrumen

1. Uji Validitas

Untuk menguji validitas internal data maka untuk tes dan kuesioner diuji dengan validasi bahasa dengan meminta pendapat ahli bahasa. Setelah mendapat persetujuan dari ahli maka dilakukan uji validitas eksternal. Untuk menguji validitas eksternal data maka

¹¹Djaali dan Puji Mul janto, *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*, Jakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta, 2004, hal. 65.

¹²Azwar, *Reliabilitas dan validitas*.... hal. 130.

¹³Azwar, *Reliabilitas dan validitas*.... hal. 135.

¹⁴Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*...., hal. 290.

¹⁵Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*...., hal.290.

dilakukan uji korelasi antara skor (nilai) tiap-tiap item pertanyaan dengan skor total tes dan kuesioner tersebut, bila item pertanyaan mempunyai korelasi yang signifikan dengan skor total, maka kuesioner dikatakan valid¹⁶.

Sedangkan untuk instrumen kuesioner analisis hasil uji coba dilakukan dengan tehnik korelasi yaitu korelasi *Product Moment* dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterang

- r_{xy} = Koefisien korelasi
 n = Banyaknya data
 $\sum X$ = Jumlah skor subjek pada item soal
 $\sum Y$ = Jumlah skor subyek
 $\sum XY$ = Jumlah hasil kali skor subyek pada item soal dan skor total Subyek
 $\sum X^2$ = Jumlah kuadrat skor pada item soal
 $\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat skor total subyek

Bila korelasi tiap faktor (r_{xy}) tersebut positif dan besarnya > 0,3 maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat (valid, demikian pula sebaliknya, jika (r_{xy}) < 0,3 maka dikatakan tidak valid.

Pengujian tingkat validitas tiap item dipergunakan analisis item, artinya mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total yang merupakan jumlah skor item. Menurut Sugiyono bahwa: “item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula.¹⁷

Persyaratan minimum agar dapat dianggap valid apabila $r = 0,3$ sehingga apabila korelasi antar item dengan skor total kurang dari 0,3 maka item dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Adapun hasil uji coba mengenai tingkat validitas pernyataan disajikan dalam tabel berikut:

¹⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*.... hal. 59.

¹⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal.75.

Tabel 3.6
Hasil Uji Validitas Item Variabel Kinerja Guru (Y)

No Item	Tingkat Validitas	Keterangan
1	0.613	Valid
2	0.425	Valid
3	0.478	Valid
4	0.750	Valid
5	0.384	Valid
6	0.439	Valid
7	0.514	Valid
8	0.460	Valid
9	0.469	Valid
10	0.712	Valid
11	0.496	Valid
12	0.642	Valid
13	0.552	Valid
14	0.521	Valid
15	0.466	Valid
16	0.466	Valid
17	0.730	Valid
18	0.569	Valid
19	0.366	Valid
20	0.484	Valid
21	0.633	Valid
22	0.424	Valid
23	0.580	Valid
24	0.590	Valid
25	0.696	Valid
26	0.452	Valid
27	0.408	Valid
28	0.720	Valid

Sumber : Lampiran uji validitas & realibilitas

Dari tabel data di atas, terlihat untuk variabel kinerja guru diperoleh hasil uji coba validitas, berada di atas angka 0,3 maka semua item dinyatakan valid. Untuk itu kuesioner kinerja guru tersebut, dapat digunakan sebagai kuesioner dan layak untuk diolah sebagai data penelitian.

Tabel 3.7
Hasil Uji Coba Variabel Komitmen Organisasi (X₁)

No Item	Tingkat Validitas	Keterangan
1	0.651	Valid
2	0.496	Valid
3	0.426	Valid
4	0.400	Valid
5	0.652	Valid
6	0.532	Valid
7	0.652	Valid
8	0.577	Valid
9	0.395	Valid
10	0.535	Valid
11	0.603	Valid
12	0.493	Valid
13	0.788	Valid
14	0.868	Valid
15	0.636	Valid
16	0.717	Valid
17	0.689	Valid
18	0.529	Valid
19	0.470	Valid
20	0.544	Valid
21	0.442	Valid
22	0.744	Valid
23	0.455	Valid
24	0.478	Valid
25	0.442	Valid
26	0.442	Valid
27	0.442	Valid
28	0.699	Valid

Sumber : Lampiran uji validitas & realibilitas

Dari tabel data di atas, terlihat untuk variabel komitmen organisasi diperoleh hasil uji coba validitas, berada di atas angka 0,3 maka semua item dinyatakan valid dan layak untuk diolah sebagai data penelitian.

Tabel 3.8
Hasil Uji Coba Variabel Kemampuan Manajerial
Kepala Sekolah (X₂)

No Item	Tingkat Validitas	Keterangan
1	0.853	Valid
2	0.857	Valid
3	0.805	Valid
4	0.841	Valid
5	0.780	Valid
6	0.829	Valid
7	0.709	Valid
8	0.866	Valid
9	0.795	Valid
10	0.803	Valid
11	0.828	Valid
12	0.798	Valid
13	0.728	Valid
14	0.771	Valid
15	0.844	Valid
16	0.645	Valid
17	0.714	Valid
18	0.790	Valid
19	0.712	Valid
20	0.630	Valid
21	0.654	Valid
22	0.761	Valid
23	0.729	Valid
24	0.719	Valid
25	0.675	Valid
26	0.847	Valid
27	0.737	Valid
28	0.849	Valid

Sumber : Lampiran uji validitas & realibilitas

Dari tabel data di atas, terlihat untuk variabel kemampuan manajerial kepala sekolah diperoleh hasil uji coba validitas, berada di atas angka 0,3 maka semua item dinyatakan valid dan layak untuk diolah sebagai data penelitian.

Berdasarkan tabel 3.6 sampai dengan tabel 3.8 diperoleh informasi mengenai tingkat validitas, bahwa seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan untuk penelitian, hasil pengujian secara

lengkap dapat dilihat pada lampiran dan berikut rekapitulasi tingkat validitas item pernyataan instrumen penelitian, sebagai berikut:

Tabel 3.9.
Rekapitulasi Hasil Uji Coba Item Pernyataan Instrumen

Kuesioner Variabel	Valid		Tidak vali		Total	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Kinerja Guru (Y)	28	100%	0	0%	28	100%
Komitmen Organisasi (X ₁)	28	100%	0	0%	28	100%
Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X ₂)	28	100%	0	0%	28	100%

Rekapitulasi hasil uji coba instrumen pernyataan tabel di atas, terlihat bahwa seluruh item pernyataan valid 100% yang merupakan item terpilih dan dapat digunakan sebagai alat sebagai alat pengumpul data (kuesioner)

Jika instrument itu valid, maka dilihat kriteria penafsiran mengenai indeks korelasinya (r) sebagai berikut:

Tabel 3.10
Interpretasi Indeks Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,800-1,000	Sangat tinggi
0,600-0,799	Tinggi
0,400-0,599	Cukup tinggi
0,200-0,399	Rendah
0,000-0,199	Sangat rendah (tidak valid)

Sumber : Anas Sudjana

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kepercayaan terhadap hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabelitas tinggi merupakan pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur terpercaya (*reliable*)

Untuk uji reliabilitas digunakan metode belah dua (*Split Half Method*) dari *Spearman Brown*. Metode belah dua ini dilakukan dengan cara membagi instrument menjadi dua belahan, bisa ganjil genap dan bisa pula belahan pertama dan ke dua dengan rumus:

$$r_{11} = \frac{2rb}{1+rb}$$

Keterangan

r_{11} = reliabelitas internal seluruh indtrumen

r_b = korelasi product moment antara belahan kesatu dan kedua kemudia di korelasikan dengan rumus yang sama seperti uji validitas.

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

Jika $r_{xy} > 0,7$, maka instrumen tersebut dikatakan reliabel. Demikian bila sebaliknya, jika $r_{xy} < 0,7$, maka dikatakan tidak reliabel.

Dari pengujian reliabelitas teknik split half dengan koefisien internal Spearman Brown nampak bahwa masing-masing instrumen pengukuran adalah reliabel sesuai dengan yang direkomendasikan Sugiyono bahwa: “batas minimum reliabelitas yang dapat diterima adalah koefisien positif”. Reliabelitas untuk kuesioner masing-masing variabel disajikan pada tabel di bawah ini.¹⁸

Tabel 3.11
Rekapitulasi Hasil Uji Coba Item Pernyataan Instrumen

Variebel	Reliabelitas	Kriteria
Kinerja Guru (Y)	0.901	Reliabelitas tinggi
Komitmen Organisasi (X1)	0.909	Reliabelitas tinggi
Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X2)	0.972	Reliabelitas tinggi

Sumber: lampiran uji validitas & reliabelitas

Dari data di atas, terlihat bahwa hasil uji reliabilitas untuk variabel kinerja guru (Y) adalah 0,901 dengan kriteria reliabilitas tinggi. Uji variabel reliabilitas komitmen organisasi (X₁) adalah 0,909 dengan kriteria reliabilitas tinggi, variabel kemampuan manajerial kepala sekolah (X₂) adalah 0,972 dengan kriteria reliabilitas tinggi.

F. Teknik Analisis Data

Bagian yang cukup penting dalam keseluruhan proses penelitian adalah analisis data. Dengan analisis data dapat diketahui tentang makna dari data yang berhasil dikumpulkan. Dengan demikian hasil penelitian akan segera diketahui. Dalam pelaksanaannya, pengolahan dan analisis data dilakukan melalui bantuan komputer dengan program SPSS

¹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian*,... hal. 178

(*statistical product and service solution*) versi 14 dan program komputer excel.

Langkah-langkah analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

a. Seleksi data

Pada langkah ini dilakukan pemeriksaan atau pengecekan seluruh data yang terkumpul, dengan maksud apakah data sudah lengkap dan memenuhi syarat untuk diolah atau belum sesuai dengan yang dikehendaki.

b. Tabulasi data

Tabulasi data bertujuan untuk menyusun data yang sudah diseleksi dalam bentuk tabel.

c. Membuat kategori data

Data komitmen organisasi, data-data kemampuan manajerial kepala sekolah dan data kinerja guru dikategorikan menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang, rendah dengan acuan kurva normal dari masing-masing data dengan kriteria sebagai berikut:

$$X \geq M + \sigma \quad \text{Tinggi}$$

$$M - \sigma < X < M + \sigma \quad \text{Sedang}$$

$$X \leq M - \sigma \quad \text{Rendah}$$

d. Melakukan analisis secara deskriptif, untuk mengetahui kecenderungan data seperti mean, median, modus, standar deviasi dan varian masing-masing variabel.

e. Melakukan uji korelasi dan regresi.

1. Deskripsi Data

Data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data dianalisis secara bertahap sesuai dengan tujuan penelitian masing-masing. Data yang diperoleh diolah untuk mengetahui rata-rata, median, modus, varians dan simpangan baku. Selanjutnya distribusi frekuensi divisualisasikan melalui tabel dan histogram. Rumus:

a. Mean

$$\text{Mean} = \bar{x} = \frac{\sum f_i . x_i}{\sum f_i}$$

Keterangan :

\bar{x} = Rata-rata

x_i = Data ke-i

f_i = Frekuensi data ke-i

b. Median

$$Median = b + p \left| \frac{\frac{1}{2}n - F}{f} \right|$$

Keterangan

b = Tepi bawah kelas median

p = Panjang kelas

n = Banyaknya data

F = Jumlah frekuensi sebelum kelas median frekuensi kelas median

f = frekuensi kelas median

c. Modus

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

Keterangan

b = Tepi bawah kelas modus

P = Panjang kelas

b₁ = Frekuensi kelas modus dikurangi frekuensi kelas sebelumnyab₂ = Frekuensi kelas modus dikurangi frekuensi kelas berikutnya

d. Varian dan Standar Deviasi

Seberapa jauh nilai pengamatan tersebar disekitar nilai rata-rata dinamakan variasi atau dispersi dari data. Pangkat dua dari standar dinamakan varians.

2. Uji Persyaratan Analisis Data

a. Uji Normalitas

Untuk menguji normalitas menggunakan metode liliefors sebagai berikut:

Kriteria Pengujian:

- Terima Ho jika L_o (Perhitungan) < L_e (L_{table}) pada taraf Signifikan $\alpha = 0,05$
- Tolak Ho jika $L_o > L_e$ pada tarafi Signifikan $\alpha = 0,05$
- Rumus yang digunakan adalah : $L_o = |F(Z_i) - S(Z_i)|$
- Keterangan
 - F (Z_i) = Merupakan peluang baku
 - S (Z_i) = Merupakan proporsi angka baku
 - L_o = L observasi (harga mutlak terbesar).

b. Uji Homogenitas

Uji homogenitas dilakukan untuk menguji apakah kedua varians itu sama atau tidak. Uji ini dilakukan dengan membandingkan kedua varian (S^2) tersebut. Teknik yang

digunakan untuk uji homogenitas adalah dengan menggunakan uji fisher, persyaratan agar uji homogen dapat dilakukan adalah apabila kedua datanya telah terbukti berdistribusi normal.

$$\text{Rumus: } F = \frac{S^2 A}{S^2 B}$$

Keterangan :

$S^2 A$ = Varians terbesar

$S^2 B$ = Varians terkecil

Kriteria pengujian

Terima H_0 jika F (hitung) < F (tabel) pada taraf signifikan ($\alpha = 0,05$)

Tolak H_0 jika F (hitung) > F (tabel) pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$.

c. Uji Linearitas dan Uji Keberartian Regresi

Uji linearitas dan uji keberartian regresi dimaksudkan untuk mengetahui apakah nilai regresi yang diperoleh dapat dijadikan patokan dalam pengambilan keputusan dan berarti pada kesimpulan yang akan ditetapkan. Variabel tersebut memiliki regresi linear jika memenuhi persyaratan berikut $F_{hitung} < F_{tabel}$, selanjutnya dinyatakan regresi memiliki hubungan berarti jika memenuhi persyaratan berikut harga $F_{hitung} > F_{tabel}$, perhitungan diasumsikan dengan mengambil taraf nyata 0,005 atau tingkat keyakinan 5%.

d. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui kebenaran dari dugaan yang telah dirumuskan sebelumnya, hipotesis tersebut adalah :

- 1) Komitmen Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru.
- 2) Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru.
- 3) Komitmen Organisasi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru.

e. Uji Statistik

Berdasarkan hipotesis penelitian yang dikemukakan pada bab sebelumnya, hipotesis statistik penelitian dinyatakan sebagai berikut:

- 1) H_0 = Tidak terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja guru

- Ha = Terdapat Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap kinerja guru
 Ho : $\rho_{X_1} = 0$ Ho diterima, bila t-hitung < t-tabel
 Ha : $\rho_{X_1} > 0$ Ho diterima, bila t-hitung > t-tabel
- 2) Ho = Tidak terdapat pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap kinerja guru
 Ha = Terdapat pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja guru
 Ho : $\rho_{X_2} = 0$ Ho diterima, bila t-hitung < t-tabel
 Ha : $\rho_{X_2} > 0$ Ho diterima, bila t-hitung > t-tabel
- 3) Ho = Tidak terdapat pengaruh Komitmen Organisasi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap kinerja guru
 Ha = Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap kinerja guru
 Ho : $R_{y.1,2} = 0$ Ho diterima, bila t-hitung < t-tabel
 Ha : $R_{y.1,2} > 0$ Ho diterima, bila t-hitung > t-tabel

Untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara variabel dilakukan uji hipotesis dengan analisis korelasi sederhana dan ganda. Analisis korelasi yang digunakan adalah *Pearson Product Moment*, dengan rumus :

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

Kriteria pengujian

- Terima Ho jika $r_{(hitung)} < r_{(tabel)}$ pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$
 - Tolak Ho jika $r_{(hitung)} > f_{(tabel)}$ pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$
- Sedangkan arti harga r akan dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r sebagai berikut:

Tabel 3.12
Interpretasi Indeks Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,800-1,000	Sangat tinggi
0,600-0,799	Tinggi
0,400-0,599	Cukup tinggi
0,200-0,399	Rendah
0,000-0,199	Sangat rendah (tidak valid)

Pengujian lanjutan yaitu uji signifikansi yang berfungsi untuk mencari makna hubungan variabel X dan Y, maka hasil korelasi *Pearson Product Momen* tersebut diuji dengan Uji Signifikansi dengan rumus:

Keterangan

t_{hitung} : Nilai t

r : Nilai Koefisien Korelasi

n : Jumlah Sampel

Selanjutnya untuk menyatakan besar kecilnya kontribusi variabel X terhadap Y dapat ditentukan dengan rumus koefisien determinasi. Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien *Pearson Product Momen* dikal

Derajat koefisien deter $t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$ an menggunakan rumus : $KP = r^2 \times 100\%$

Mengetahui hubungan antara variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap Y digunakan rumus korelasi ganda sebagai berikut;

$$t_{X_1.X_2.Y} = \sqrt{\frac{r_{X_1.Y}^2 + r_{X_2.Y}^2 - 2(r_{X_1.Y})(r_{X_2.Y})(r_{X_1.X_2})}{1 - r_{X_1.X_2}^2}}$$

Uji Regresi, digunakan untuk mencari pengaruh variabel. Dalam uji ini digunakan uji persamaan regresi linier sederhana dan regresi ganda dengan rumus sebagai berikut:

Persamaan regresi sederhana dirumuskan $\check{Y} = a + bX$

Persamaan regresi ganda dirumuskan $\check{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan :

\check{Y} = (baca Y topi) subyek variabel terikat yang diproyeksikan

X = Variabel bebas yang memiliki nilai tertentu untuk diprediksikan

a = Nilai konstanta harga Y jika X = 0

b = Nilai arah sebagai penentu ramalan (prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau nilai penurunan (-) variabel Y.

G. Langkah-Langkah Analisis Data Menggunakan *Soft Ware SPSS*

1. Analisis Data Deskriptif

Untuk mengetahui dan menyajikan jumlah responden (*N*), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar (*Standard Error of Mean*), median, modus (*mode*), simpang baku (*Standard Deviation*), varian (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum scor*), skor tertinggi (*maksimum scor*) dan distribusi frekuensi yang disertai grafik histogram dari kelima variabel

penelitian, dapat dilakukan dengan menggunakan *SPSS Statistik Deskriptif*, dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi¹⁹ sebagai berikut:

- a. Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
- b. Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X₁, X₂, dst....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: produktivitas mengajar, gaya kepemimpinan transformasional, dan perlaku supervisi instruksional Kepala sekolah)
- c. Buka kembali *data view*, klik *Analyze* > *descriptive statistic* > *frequencies* > masukan variabel “produktivitas mengajar”(Y) pada kotak *variable (s)* > *statistics*, ceklis pada kotak kecil: *mean, median, mode, sum, standar deviation, variance, range, minimum, maximum,* > *kontinue* > *OK*. Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui data deskriptif seluruh variabel.
- d. Untuk membuat grafik histogram cari dulu panjang kelas dengan cara:

$$P = R/k$$

$$k = 1 + 3,3 \log n$$

$$R = \text{range yakni nilai tertinggi (maximum) – nilai terendah (minimum)}$$
- e. Setelah panjang kelas di ketahui, dibuat kelas interval
- f. Klik: *Transform* > *Recode Different Variables* > masukan nama variabel (Y) dikotak *input variable ~ output variable* > *Name* (tulis simbol variabel contoh YKRIT > *Old and New Value* > *Range* (masukan kelas interval contoh 81-90) > *Value* (tulis: 1, 2, 3...) > *Continue* > *OK*.
- g. Lanjutkan untuk membuat grafiknya dengan cara: *Analyze* > *Deskriptive Statistics* > *Frequencies* > masukan nama variabel contoh produktivitas mengajar (Y) ke kotak *Variable (s)* > *Chart* > *Histograms* > *With normal curve* > *Continue* > *OK*

2. Uji Persaratan Analisis

Uji persyarata analisis dengan menggunakan *SPSS Statistic* dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi berikut ini.²⁰

- a. Uji Linieritas Persamaan Regresi

¹⁹Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, Yogyakarta, ANDI Offset, 2010, hal.41-50

²⁰Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, hal.139-233

Untuk menguji linieritas persamaan regresi melalui *SPSS Statistik*, dapat ditempuh langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradisebagai berikut:²¹

- 1) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
- 2) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X₁, X₂, dst.....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: produktivitas mengajar, motivasi berprestasi guru, gaya kepemimpinan transformasional, perlaku supervisi instruksional dan kompetensi manajerial Kepala sekolah)
- 2) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *compare means* › *means* › masukan variabel Y pada kotak *devidenden* › variabel X pada kotak *indevidenden* › *options* › ceklis pada kotak kecil: *test for linearity* › *kontinue* › *OK.* › lihat nilai F dan nilai P Sig. Apabila nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai P Sig > 0,05 (5%), berarti *Ho diterima dan H₁ ditolak* Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi \hat{Y} atas X adalah linear.*
- 3) Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui *kelinearan* model persamaan regresi variabel berikutnya.

b. Uji Normalitas Galat Taksiran

Untuk menguji normalitas galat taksiran melalui *SPSS Stantistik*, dapat ditempuh langkah-langkah sebagaimana dikemuka-kan C. Trihendradi²² sebagai berikut:

- 1) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
- 2) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X₁, X₂, dst.....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: produktivitas mengajar, gaya kepemimpinan transformasional, dan perlaku supervisi instruksional Kepala sekolah)
- 4) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *regression* › *linear* › masukan variabel Y pada kotak *devidenden* › variabel X₁ pada kotak *indevidenden* › *save* › *residuals* ceklis pada kotak kecil: *unstandardized* › *enter* › *OK.* › lihat pada *data view* muncul *resi I.*

²¹Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, hal.151-173

²²Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, hal.221-233

- 5) Tahap selanjutnya klik *Analyze* > *nonparametrik* > *test* > *one sample K-S* > masukan *unstandardized* pada kotak *test variable list* > *ceklis normal* > *OK* lihat nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* kalau $> 0,05$ (5%) atau $Z_{hitung} < Z_{tabel}$ pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ berarti *Ho diterima dan H_1 ditolak*. Dengan demikian dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran *persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 adalah berdistribusi normal*.
 - 6) Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui normalitas galat taksiran *persamaan regresi \hat{Y} atas X_2 dst....*
- c. Uji homogenitas Varians

Untuk menguji normalitas galat taksiran melalui *SPSS Stantistik*, dapat ditempuh langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi²³ sebagai berikut:

- 1) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar "*data view*"
- 2) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X_1 , X_2 , dst....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: produktivitas mengajar, motivasi berprestasi guru, gaya kepemimpinan transformasional, perlakuan supervisi instruksional dan kompetensi manajerial Kepala sekolah)
- 3) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* > *regression* > *linear* > masukan variabel Y pada kotak *deviden* > variabel X_1 pada kotak *indevden* > *plots* > masukan *SRESID* pada kotak Y dan *ZPRED* pada kotak X > *continue* > *OK*. lihat gambar, jika titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu, maka dapat diinterpretasikan/ ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedas*

3. Uji Hipotesis Penelitian

Untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan *SPSS Statistic* baik melalui analisis korelasi maupun regresi, dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi²⁴ berikut ini.

²³Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, hal.183-214

²⁴Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, hal.129-139

- a. Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
- b. Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X₁, X₂, dst....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: produktivitas mengajar, motivasi berprestasi guru, gaya kepemimpinan transformasional, perlaku supervisi instruksional dan kompetensi manajerial Kepala sekolah)
- c. Buka kembali *data view*, klik *Analyze* > *correlate* > *bivariate* > masukan variabel yang akan dikorelasikan > *Pearson* > *one-tailed* > *OK*. lihat nilai koefisien korelasi pada kolom *Pearson Correlation*
- d. Untuk melihat besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi (R²) atau nilai koefisien korelasi dikuadratkan dan sisanya (dari 100%) adalah faktor lainnya.
- e. Untuk melihat kecenderungan arah persamaan regresi ($\hat{Y} = a + bX_j$), klik *Analyze* > *regression* > *linear* > masukan variabel Y pada kotak *dependent* > variabel X₁ pada kotak *independent* > *OK*. > lihat pada *output Coefficients* > nilai *constant* dan nilai *variabel*.

H. Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik dalam penelitian ini dilakukan secara tunggal adalah:

1. Pengujian Hipotesis Statistik 1
Pengaruh X₁ terhadap Y
H₀ : $\rho_{y,1} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru
H₁ : $\rho_{y,1} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru
2. Pengaruh Hipotesis statistik 2
Pengaruh X₂ terhadap Y
H₀ : $\rho_{y,2} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru.
H₁ : $\rho_{y,2} >$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru
Sedangkan jika dilakukan secara bersama-sama (simultan), pengaruh komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, adalah:
H₁: $\rho_{yx1} \neq \rho_{yx2} \neq 0$

BAB IV HASIL PENELITIAN

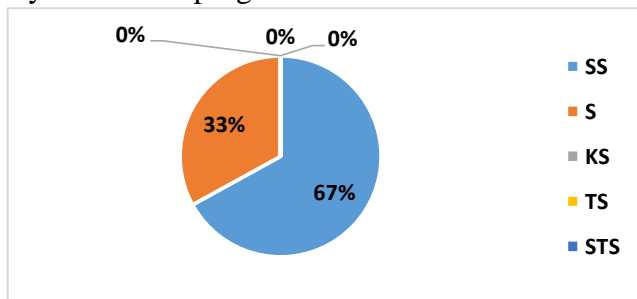
Pada Bab IV ini disajikan secara rinci enam bagian hasil penelitian, yakni: (1) hasil analisis butir instrumen, (2) deskripsi data hasil penelitian, (3) pengujian persyaratan analisis, (4) pengujian hipotesis penelitian, (5) pembahasan hasil penelitian dan (6) keterbatasan penelitian.

A. Hasil Analisis Butir Instrumen

Untuk mengetahui prosentase jawaban responden pada setiap butir instrumen penelitian, maka dilakukan analisis butir instrumen penelitian sebagai berikut:

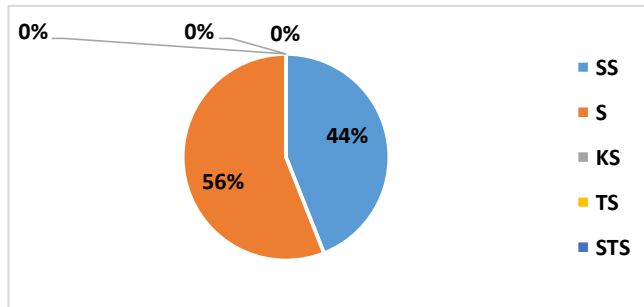
1. Kinerja Guru (Y)

1.1. Saya membuat program tahunan dan semester.



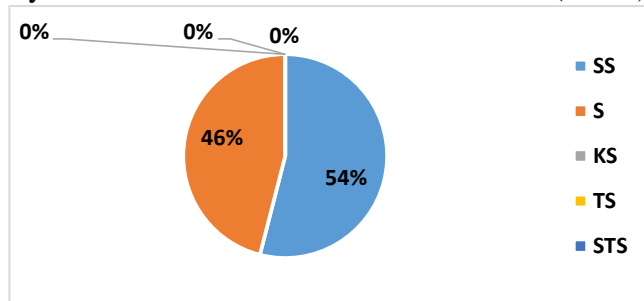
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (67%) guru membuat program tahunan dan semester.

2.1. Saya melakukan analisis konteks dalam penentuan KKM



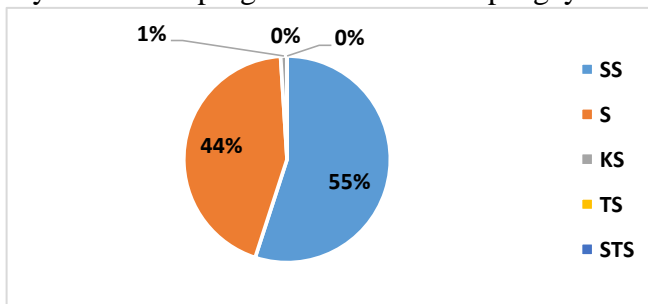
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (56%) guru melakukan analisis konteks dalam penentuan KKM.

3.1. Saya membuat kriteria ketuntasan minimal (KKM)



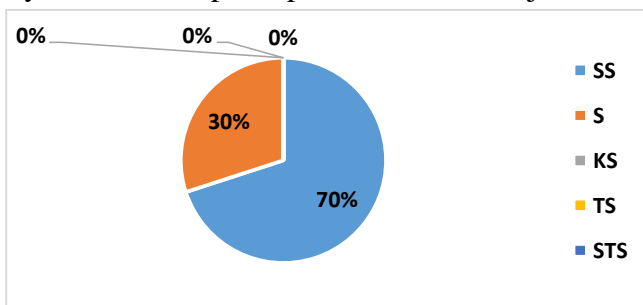
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (54%) guru membuat kriteria ketuntasan minimal (KKM).

4.1. Saya membuat program remedial dan pengayaan



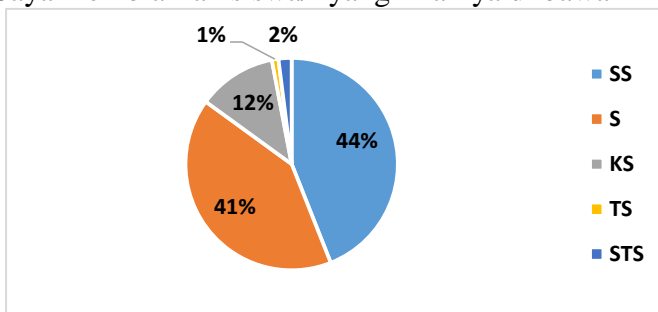
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (55%) guru membuat program remedial dan pengayaan.

5.1. Saya melakukan persiapan materi bahan ajar.



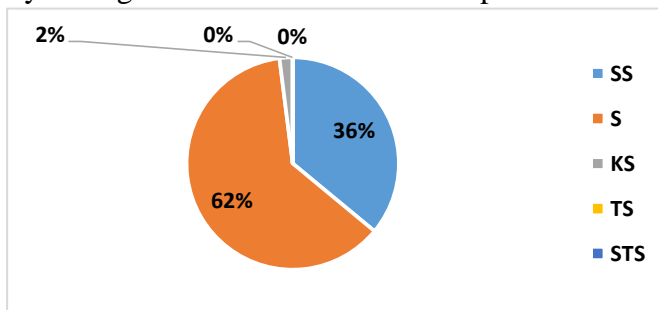
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (70%) guru melakukan persiapan materi bahan ajar.

6.1. Saya membiarkan siswa/I yang nilainya di bawah KKM



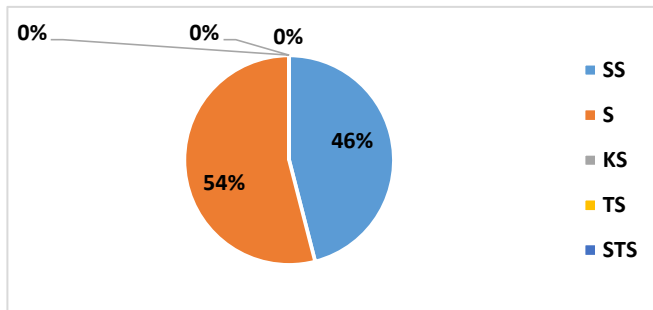
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru membiarkan siswa/I yang nilainya di bawah KKM.

7.1. Saya menganalisis SK dan KD dalam penentuan alokasi waktu.



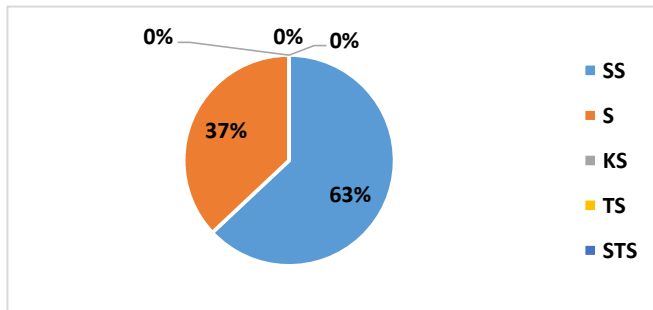
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (62%) guru menganalisis SK dan KD dalam penentuan alokasi waktu.

8.1. Saya melakukan apersepsi



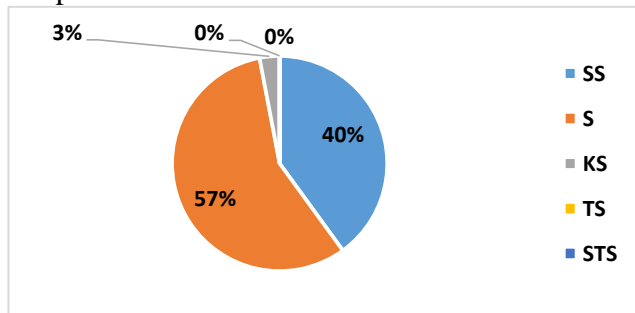
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (54%) guru melakukan apersepsi.

9.1. Saya menunjukkan perhatian terhadap kebersihan ruang kelas saat KBM berlangsung.



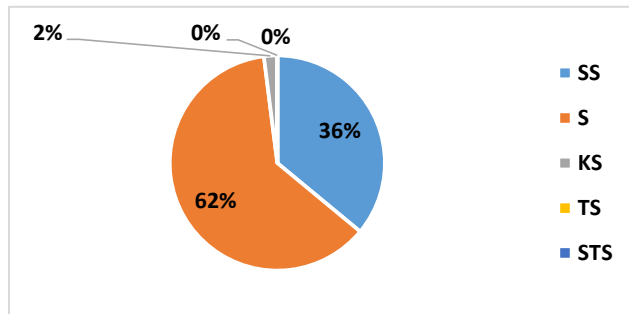
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (63%) guru menunjukkan perhatian terhadap kebersihan ruang kelas saat KBM berlangsung.

10.1. Saya menjelaskan kompetensi dasar dan tujuan yang ingin dicapai



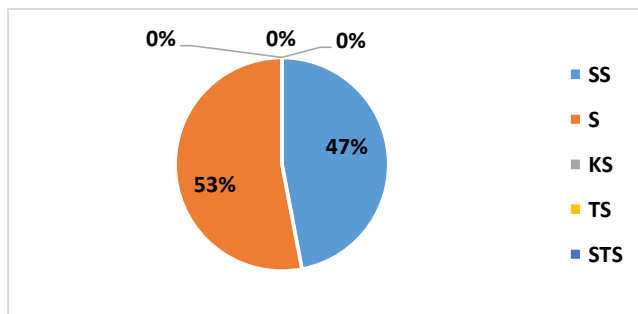
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (57%) guru menjelaskan kompetensi dasar dan tujuan yang ingin dicapai.

- 11.1. Saya menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus.



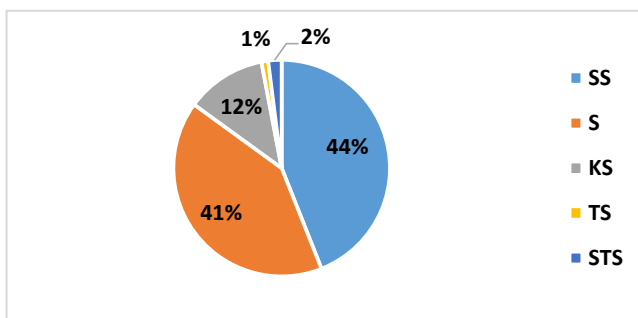
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (62%) guru menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus.

- 12.1. Saya melibatkan siswa dalam mencari informasi dan belajar dari aneka sumber.



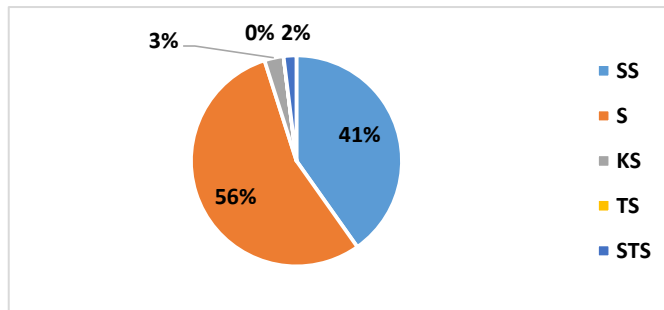
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (53%) guru melibatkan siswa dalam mencari informasi dan belajar dari aneka sumber.

- 13.1. Saya menggunakan beragam pendekatan pembelajaran, media pembelajaran dan sumber belajar lainnya.



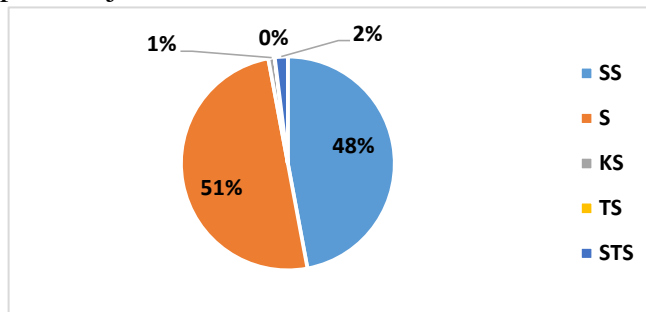
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru menggunakan beragam pendekatan pembelajaran, media pembelajaran dan sumber belajar lainnya.

- 14.1. Saya memfasilitasi terjadinya interaksi antar siswa dan siswa antar guru, lingkungan dan sumber belajar lainnya.



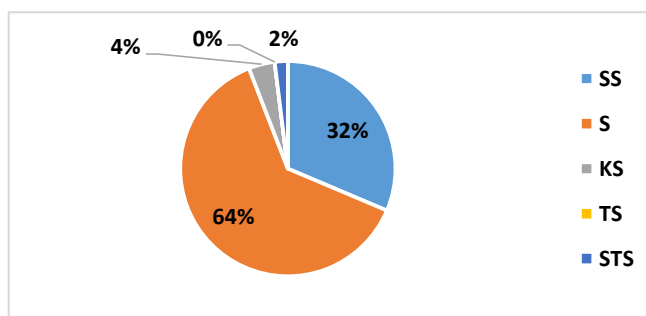
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (56%) guru memfasilitasi terjadinya interaksi antar siswa dan siswa antar guru, lingkungan dan sumber belajar lainnya.

- 15.1. Saya melibatkan siswa secara aktif faham berbagai kegiatan pembelajaran.



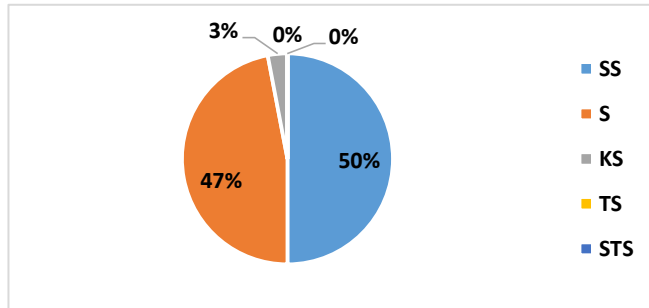
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) guru melibatkan siswa secara aktif faham berbagai kegiatan pembelajaran.

- 16.1. Saya memfasilitasi siswa melakukan percobaan.



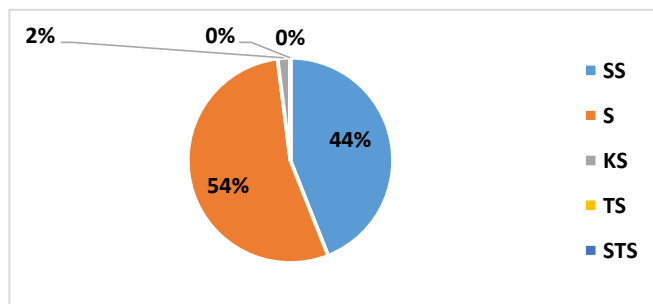
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (64%) guru memfasilitasi siswa melakukan percobaan.

- 17.1. Saya membiasakan siswa membaca materi yang sudah diajarkan.



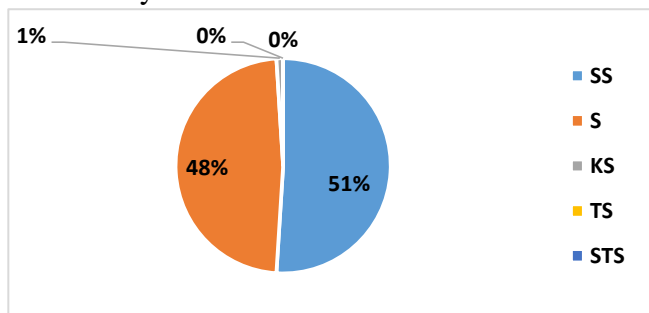
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (50%) guru membiasakan siswa membaca materi yang sudah diajarkan.

- 18.1. Saya memfasilitasi siswa melalui pemberian tugas, untuk memunculkan gagasan baru baik secara lisan maupun tertulis.



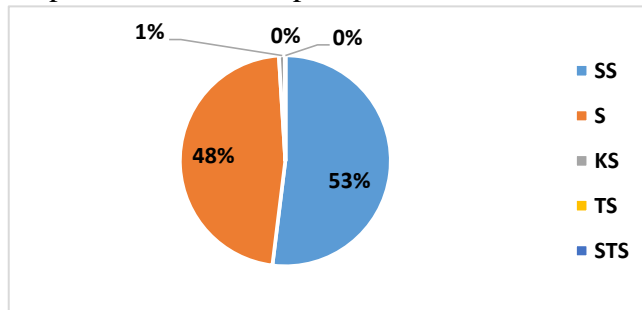
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (54%) guru memfasilitasi siswa melalui pemberian tugas, untuk memunculkan gagasan baru baik secara lisan maupun tertulis.

- 19.1. Saya memberikan kesempatan siswa untuk berfikir kreatif dalam menyelesaikan masalah.



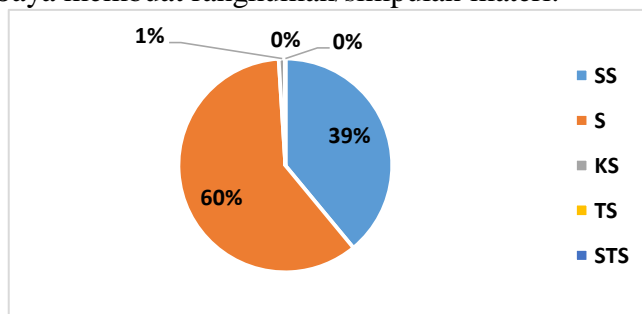
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) guru memberikan kesempatan siswa untuk berfikir kreatif dalam menyelesaikan masalah.

- 20.1. Saya memberikan penguatan dalam bentuk lisan, tulisan, isyarat maupun hadiah terhadap keberhasilan siswa.



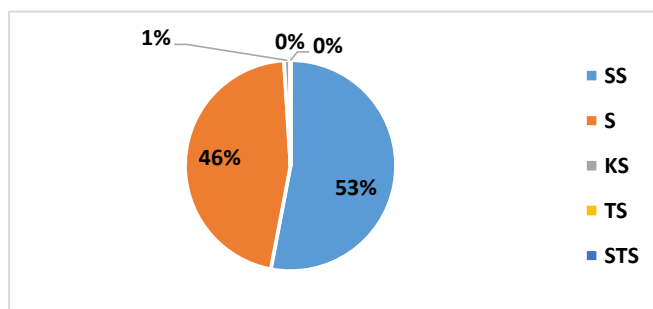
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (53%) guru memberikan penguatan dalam bentuk lisan, tulisan, isyarat maupun hadiah terhadap keberhasilan siswa.

- 21.1. Saya membuat rangkuman/simpulan materi.



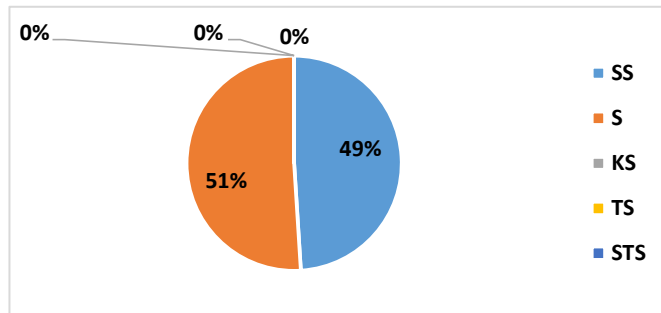
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (60%) guru membuat rangkuman/simpulan materi.

- 22.1. Saya melakukan penilaian dan refleksi terhadap kegiatan pembelajaran yang sudah dilakukan.



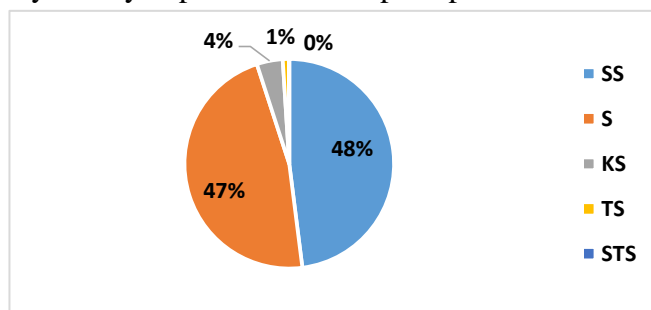
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (53%) guru melakukan penilaian dan refleksi terhadap kegiatan pembelajaran yang sudah dilakukan.

- 23.1. Saya memberikan umpan balik terhadap proses hasil pembelajaran.



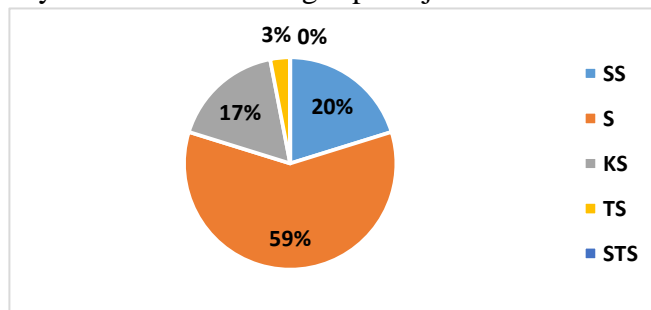
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) guru memberikan umpan balik terhadap proses hasil pembelajaran.

- 24.1. Saya menyampaikan rencana pada pertemuan berikutnya.



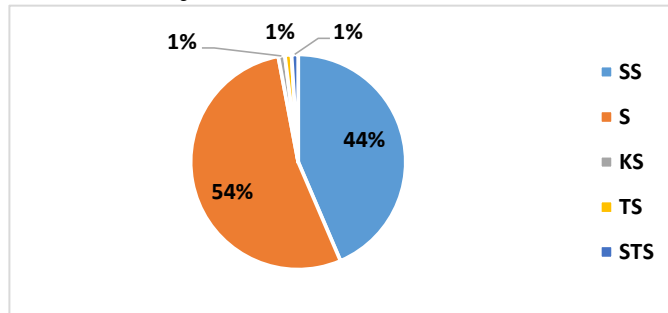
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (48%) guru menyampaikan rencana pada pertemuan berikutnya.

- 25.1. Saya memberi siswa tugas pekerjaan rumah.



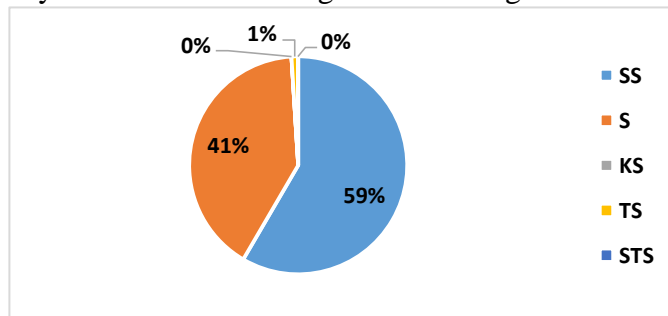
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (59%) guru memberi siswa tugas pekerjaan rumah.

- 26.1. Saya melakukan remedial teaching bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar.



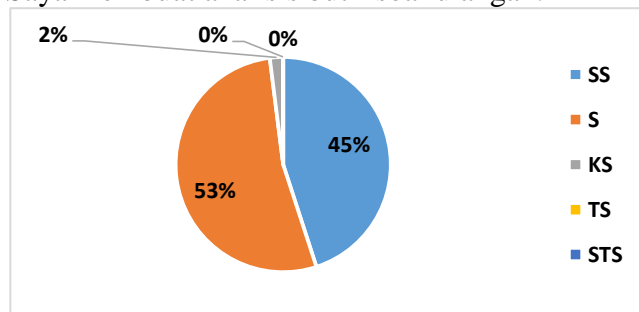
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (54%) guru melakukan remedial teaching bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar.

- 27.1. Saya membuat soal ulangan sesuai dengan SK dan KD.



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (59%) guru membuat soal ulangan sesuai dengan SK dan KD.

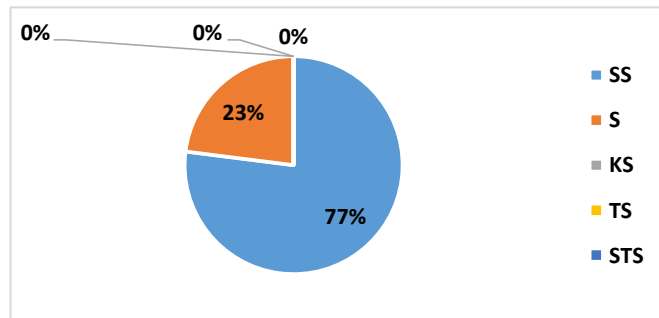
- 28.1. Saya membuat analisis butir soal ulangan.



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (53%) guru membuat analisis butir soal ulangan.

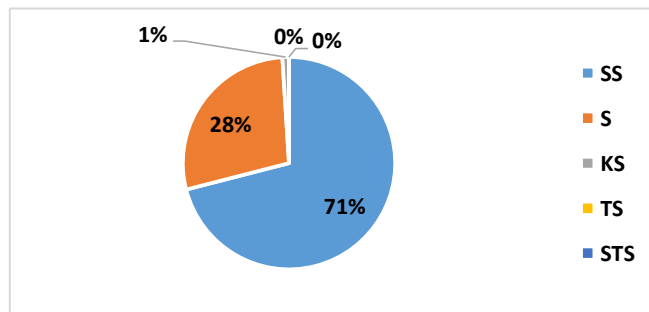
2. Komitmen Organisasi (X_1)

- 1.2. Saya meyakini sekolah mempunyai tujuan dan arah yang jelas.



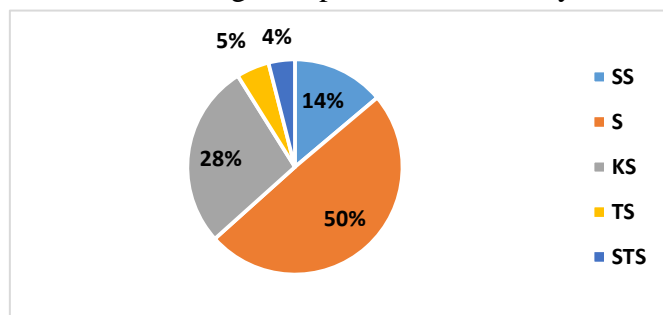
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (77%) guru meyakini sekolah mempunyai tujuan dan arah yang jelas.

- 2.2. Saya bekerja di sekolah ini karena keinginan saya sendiri.



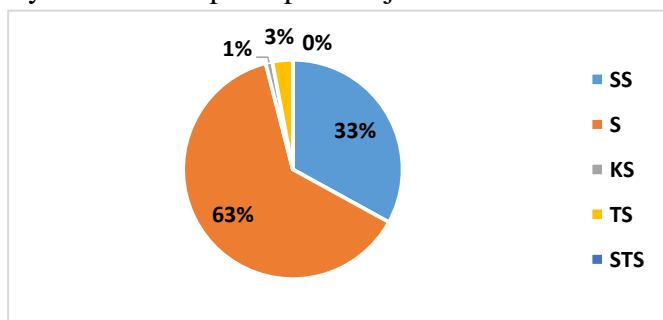
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (71%) guru bekerja di sekolah ini karena keinginannya sendiri.

- 3.2. Sekolah ini kurang memperhatikan karir saya.



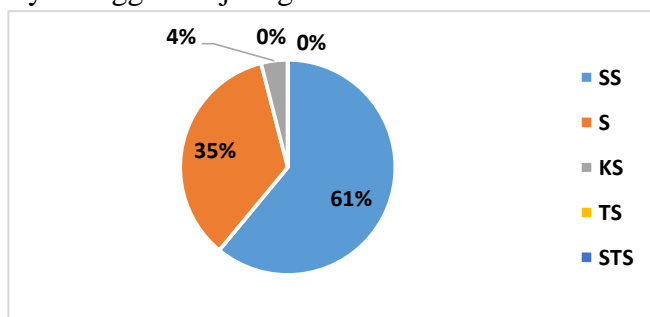
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (50%) sekolah ini kurang memperhatikan karir guru.

4.2. Saya membantu pencapaian tujuan sekolah ini.



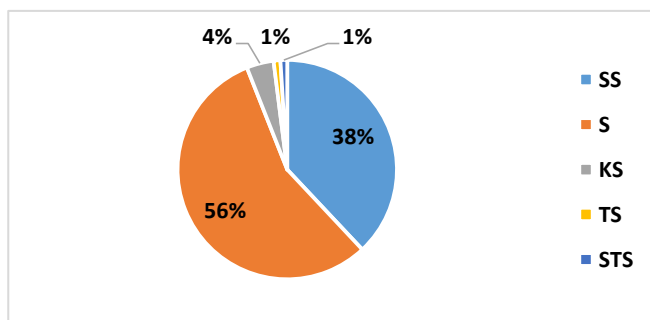
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (63%) guru membantu pencapaian tujuan sekolahnya.

5.2. Saya bangga menjadi guru di sekolah ini.



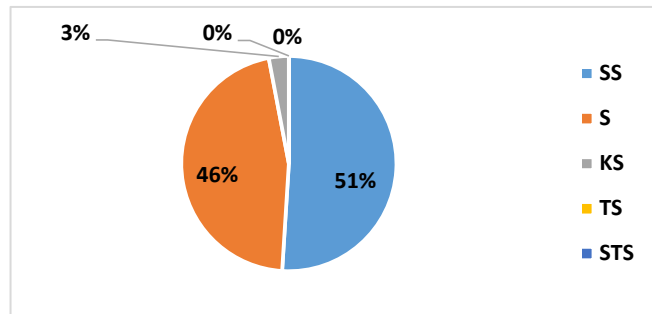
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (61%) guru bangga menjadi guru di sekolahnya.

6.2. Saya memprioritaskan diri dalam upaya mencapai tujuan sekolah.



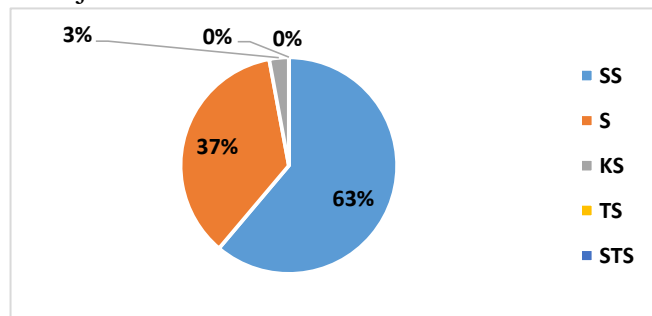
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (56%) guru memprioritaskan diri dalam upaya mencapai tujuan sekolah.

7.2. Saya merasa bangga terhadap sekolah ini.



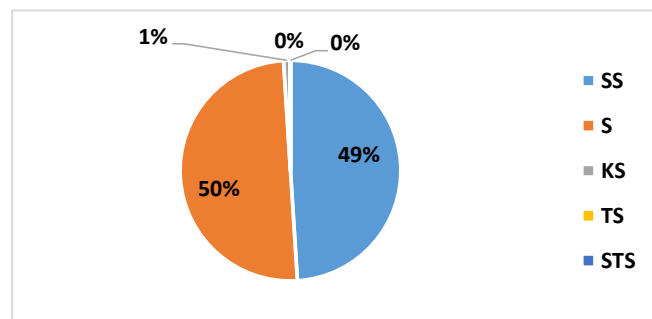
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) guru merasa bangga terhadap sekolahnya.

8.2. Saya merasa memiliki kewajiban untuk setia dalam memajukan sekolah.



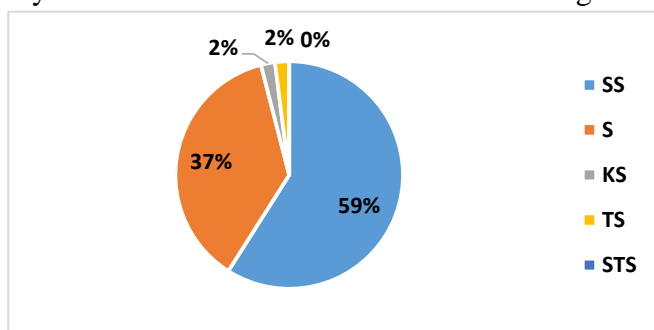
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (63%) guru merasa memiliki kewajiban untuk setia dalam memajukan sekolah.

9.2. Saya memberikan pemikiran dan tindakan demi memajukan sekolah.



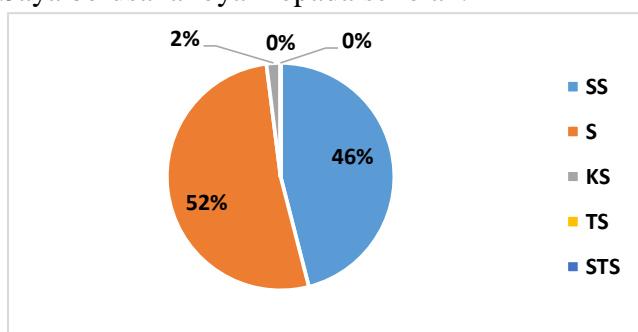
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (50%) guru memberikan pemikiran dan tindakan demi memajukan sekolah.

10.2. Saya berusaha untuk melaksanakan semua tugas.



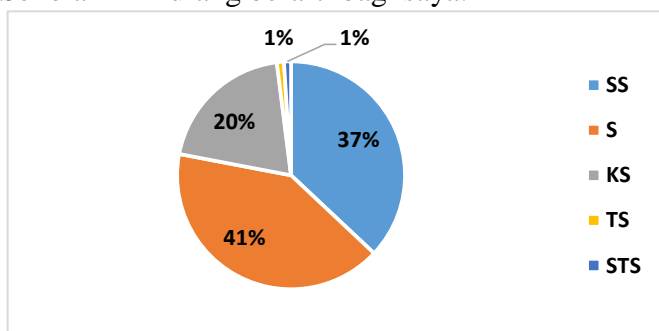
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (59%) guru berusaha untuk melaksanakan semua tugas.

11.2. Saya berusaha loyal kepada sekolah.



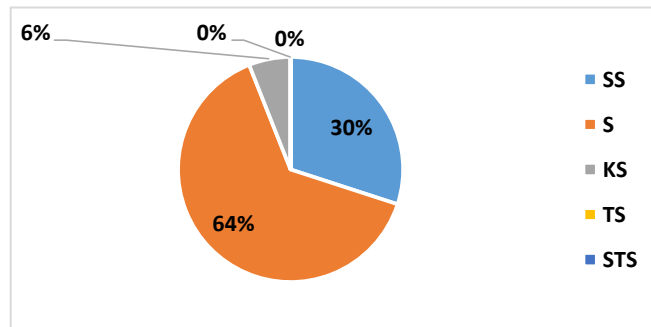
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (52%) guru berusaha loyal kepada sekolah.

12.2. Sekolah ini kurang berarti bagi saya.



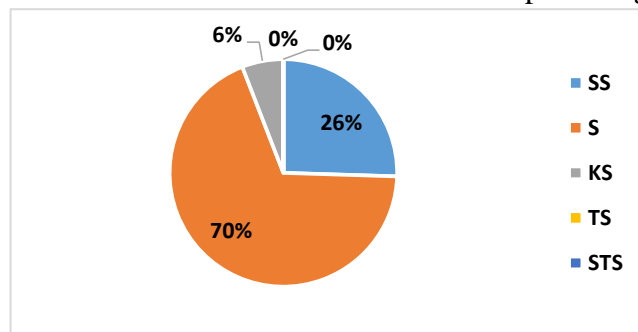
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) sekolah ini kurang berarti bagi guru.

- 13.2. Tetap bekerja di sekolah ini merupakan kebutuhan sekaligus keinginan saya.



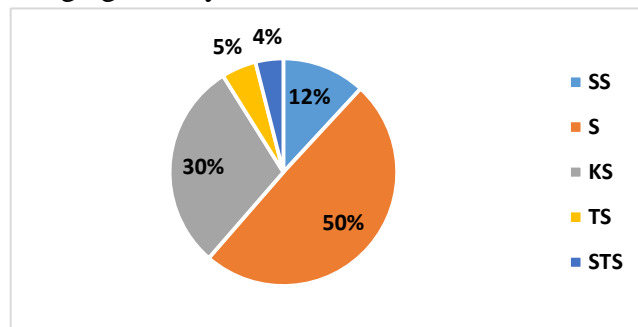
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (64%) tetap bekerja di sekolah ini merupakan kebutuhan sekaligus keinginan guru.

- 14.2. Sekolah ini benar-benar memberikan inspirasi bagi saya.



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (70%) sekolah ini benar-benar memberikan inspirasi bagi guru.

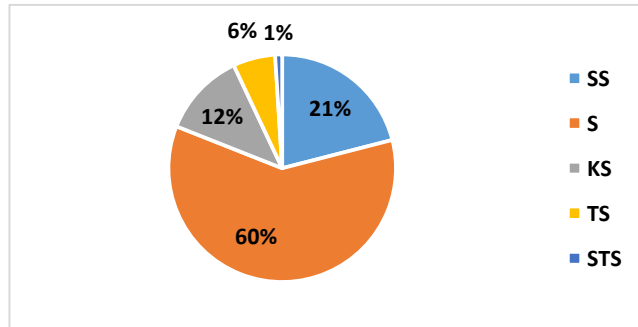
- 15.2. Berat bagi saya untuk keluar dari sekolah ini, meskipun saya menginginkannya.



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa

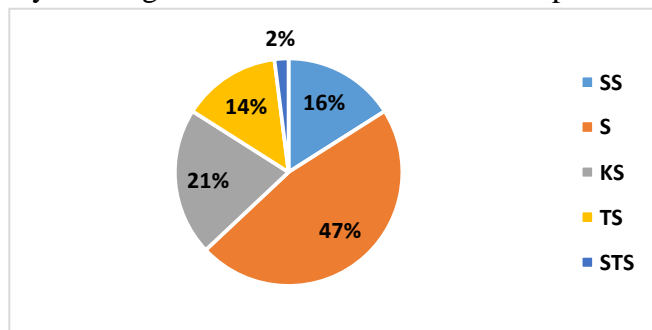
sebagian besar (50%) berat bagi guru untuk keluar dari sekolah ini, meskipun ia menginginkannya.

16.2. Saya merasa rugi jika sekarang meninggalkan sekolah ini.



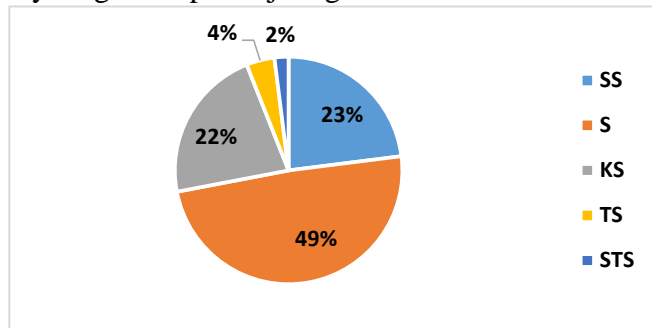
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (60%) guru merasa rugi jika sekarang meninggalkan sekolah ini.

17.2. Saya senang mendiskusikan sekolah ini kepada orang lain.



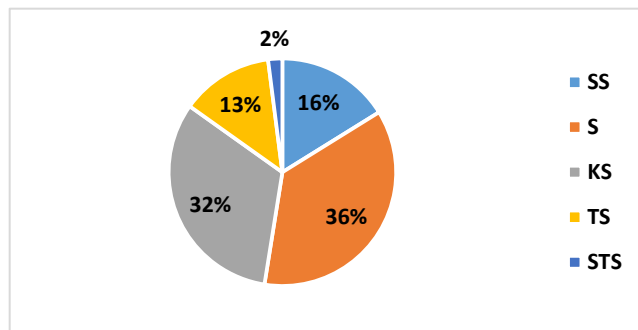
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (47%) guru senang mendiskusikan sekolahnya kepada orang lain.

18.2. Saya ingin tetap menjadi guru di sekolah ini selamanya.



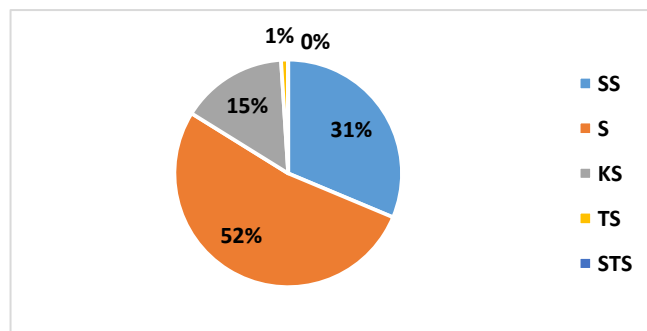
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru ingin tetap menjadi guru di sekolah ini selamanya.

19.2. Saya akan meninggalkan sekolah, jika ada masalah yang sulit diselesaikan.



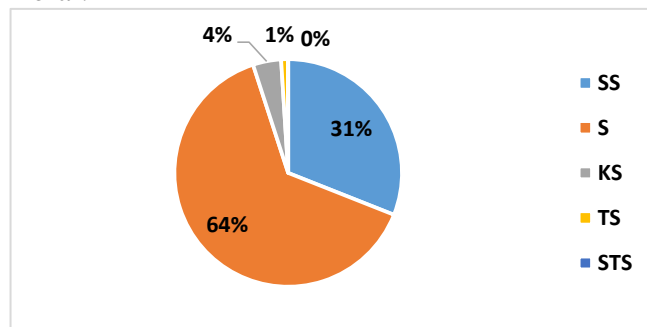
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (36%) guru akan meninggalkan sekolah, jika ada masalah yang sulit diselesaikan.

20.2. Saya bersedia untuk mengorbankan waktu demi kemajuan sekolah.



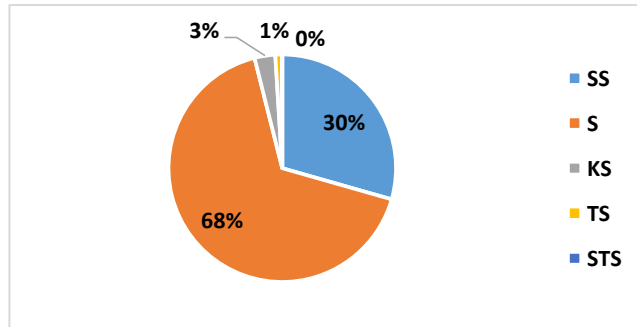
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (52%) guru bersedia untuk mengorbankan waktu demi kemajuan sekolah.

21.2. Saya merasa tetap bekerja di sekolah ini merupakan kewajiban moral.



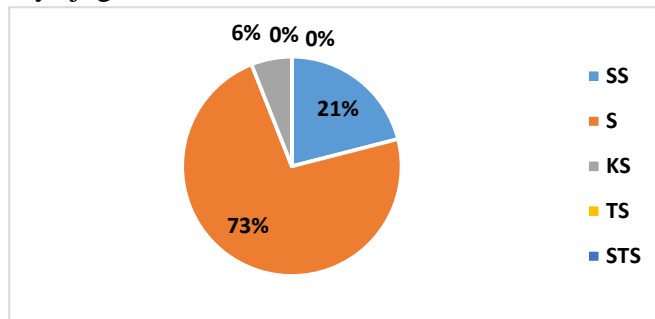
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (64%) guru merasa tetap bekerja di sekolah ini merupakan kewajiban moral.

22.2. Saya dididik untuk tetap percaya terhadap nilai kesetiaan pada sekolah.



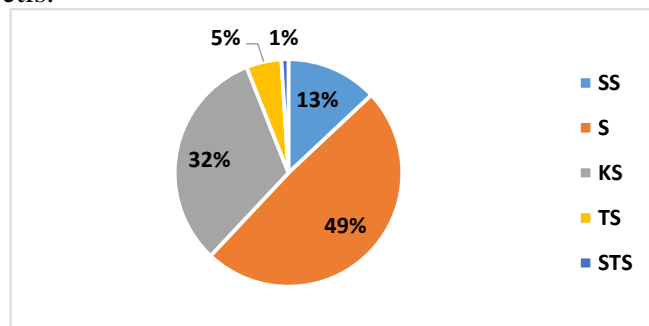
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (68%) guru dididik untuk tetap percaya terhadap nilai kesetiaan pada sekolah.

23.2. Saya merasa bahwa masalah di sekolah ini adalah masalah saya juga.



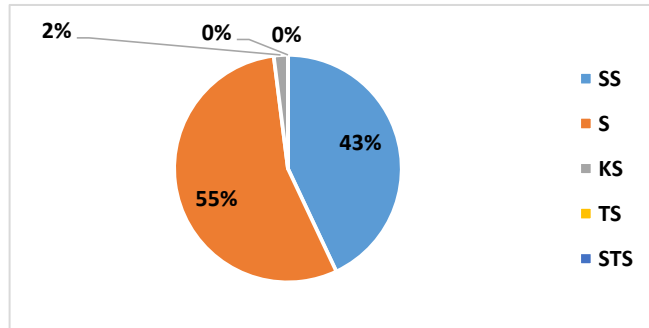
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (73%) guru merasa bahwa masalah di sekolahnya adalah masalah ia juga.

24.2. Menurut saya berpindah dari sekolah ke sekolah lain kurang etis.



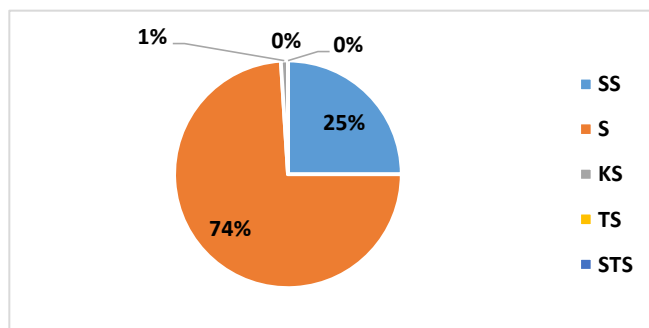
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) menurut guru berpindah dari sekolah ke sekolah lain kurang etis

25.2. Saya bekerja sesuai kode etik sekolah.



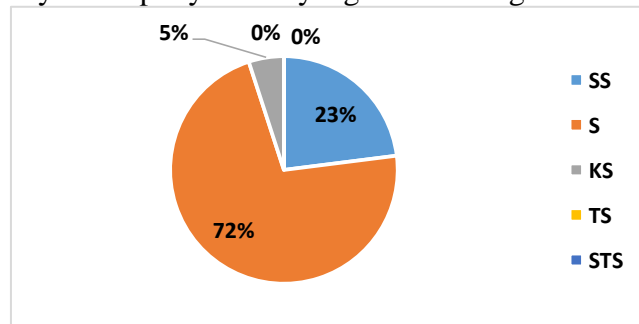
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (55%) guru bekerja sesuai kode etik sekolah.

26.2. Saya memahami apa yang perlu dilakukan agar sekolah berhasil.



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (74%) guru memahami apa yang perlu dilakukan agar sekolah berhasil.

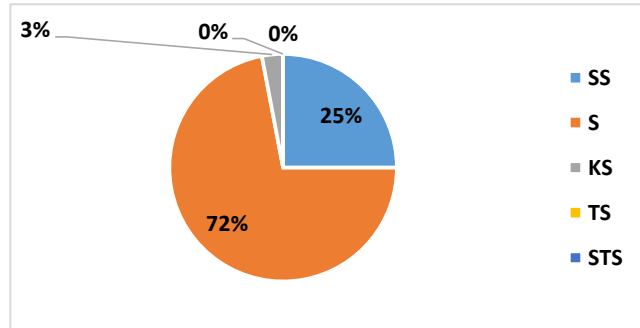
27.2. Saya mempunyai misi yang selaras dengan sekolah.



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa

sebagian besar (72%) guru mempunyai misi yang selaras dengan sekolah.

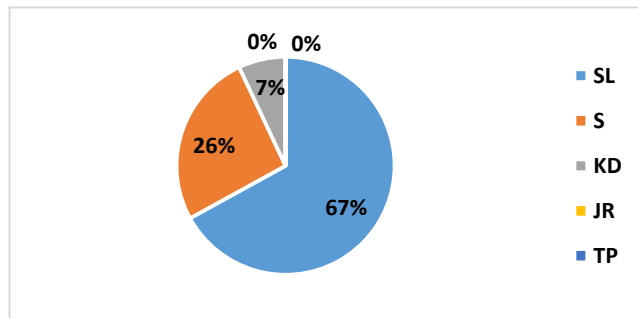
- 28.2. Saya dapat berkerjasama dengan seluruh individu di sekolah ini.



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (72%) guru dapat berkerjasama dengan seluruh individu di sekolah ini.

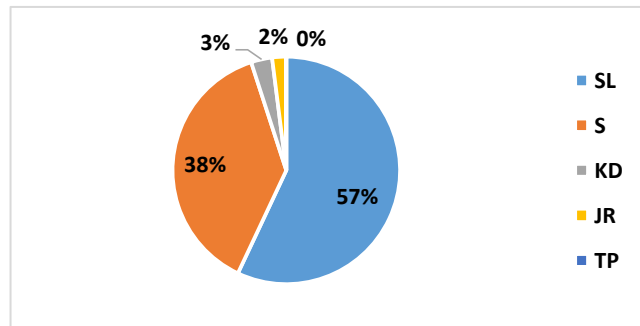
3. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X₂)

- 1.3. Kepala sekolah dapat merumuskan misi dan tujuan sekolah secara jelas.



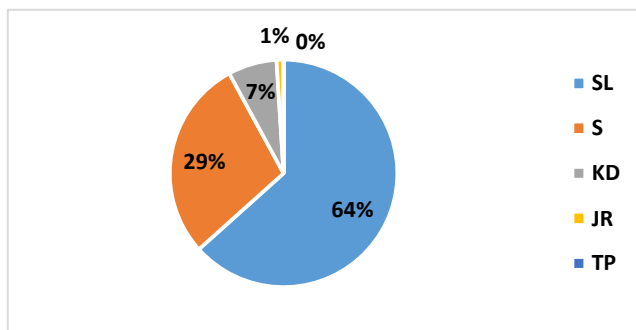
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (67%) kepala sekolah dapat merumuskan misi dan tujuan sekolah secara jelas.

- 2.3. Kepala sekolah dapat menentukan sasaran sekolah secara realistis dengan menentukan kreteria yang dapat diukur.



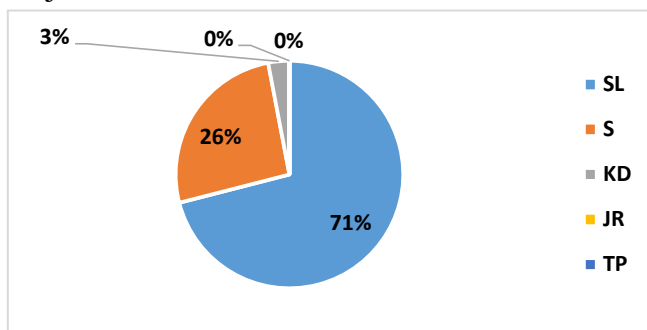
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (57%) kepala sekolah dapat menentukan sasaran sekolah secara realistis dengan menentukan kriteria yang dapat diukur.

- 3.3. Kepala sekolah dapat menentukan langkah-langkah strategis untuk mencapai misi dan tujuan sekolah.



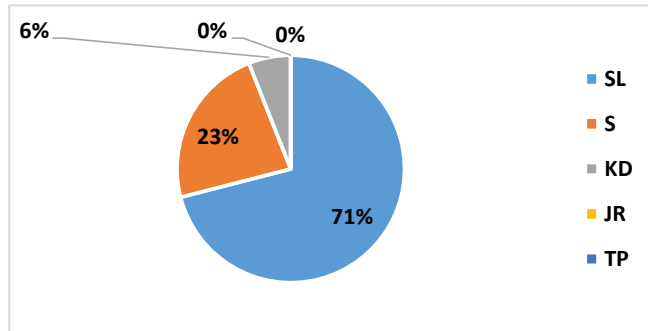
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (72%) kepala sekolah dapat menentukan langkah-langkah strategis untuk mencapai misi dan tujuan sekolah.

- 4.3. Kepala sekolah dapat menentukan program standar isi rencana kerja 1 tahun.



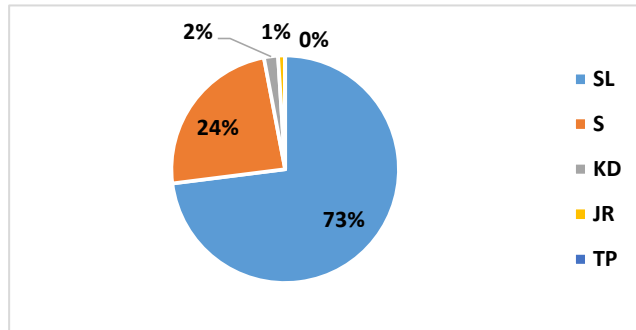
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (71%) kepala sekolah dapat menentukan program standar isi rencana kerja 1 tahun.

- 5.3. Kepala sekolah dapat menentukan program standar proses rencana kerja 1 tahun.



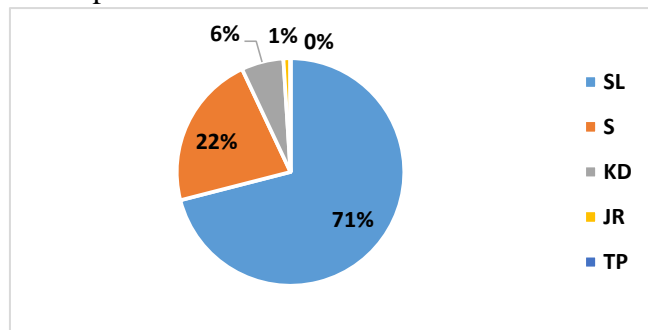
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (71%) kepala sekolah dapat menentukan program standar proses rencana kerja 1 tahun.

- 6.3. Kepala sekolah dapat menentukan program standar kompetensi lulusan.



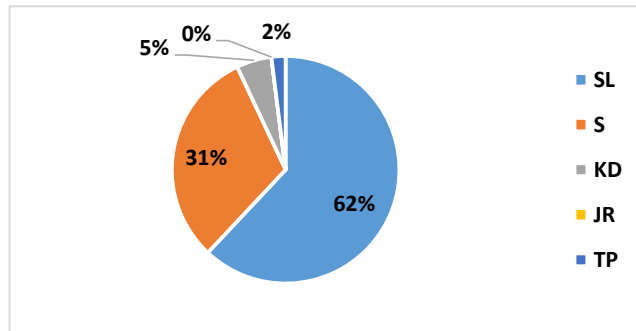
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (73%) kepala sekolah dapat menentukan program standar kompetensi lulusan.

- 7.3. Kepala sekolah dapat menentukan program standar kompetensi sarana prasarana.



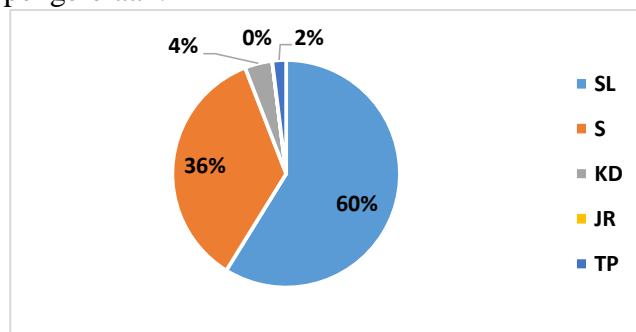
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (71%) kepala sekolah dapat menentukan program standar kompetensi sarana prasarana.

- 8.3. Kepala sekolah dapat menentukan program standar tenaga pendidik dan kependidikan.



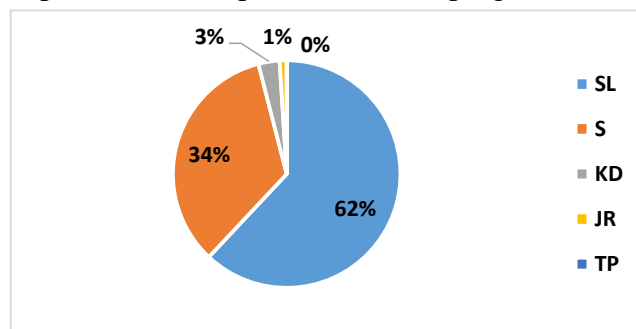
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (62%) kepala sekolah dapat menentukan program standar tenaga pendidik dan kependidikan.

- 9.3. Kepala sekolah dapat menentukan program standar pengelolaan.



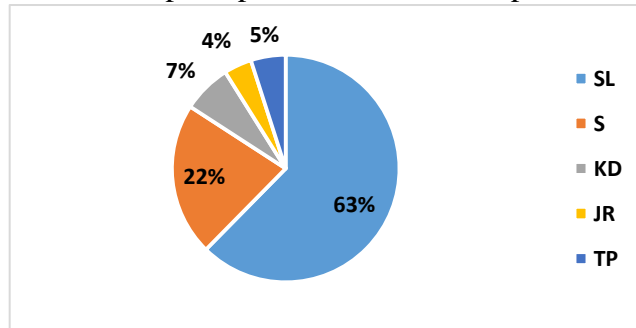
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (60%) kepala sekolah sekolah dapat menentukan program standar pengelolaan.

- 10.3. Kepala sekolah dapat menentukan program standar penilaian.



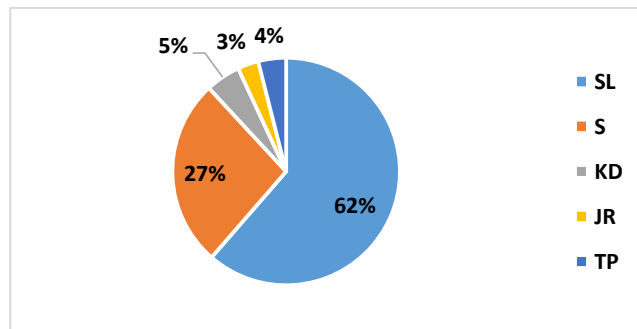
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (62%) kepala sekolah dapat menentukan program standar penilaian.

- 11.3. Kepala sekolah dapat melakukan Pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip akuntabel dan transparan.



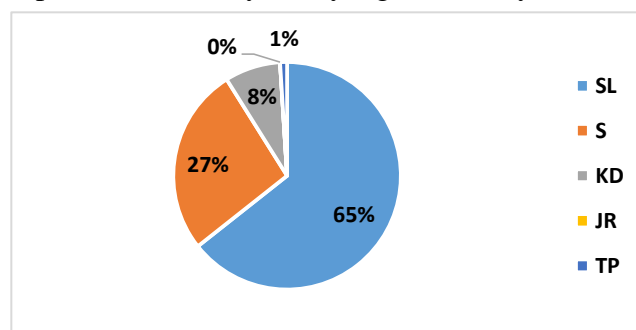
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (63%) kepala sekolah dapat melakukan Pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip akuntabel dan transparan.

- 12.3. Kepala sekolah dapat melakukan Pengelolaan keuangan secara efektif dan efisien.



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (62%) kepala sekolah dapat melakukan Pengelolaan keuangan secara efektif dan efisien.

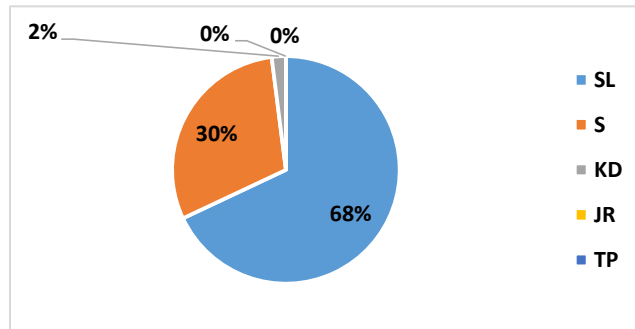
- 13.3. Kepala sekolah dapat menempatkan guru kelas sesuai dengan kepatutan dan kelayakan yang dimilikinya.



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (65%) kepala sekolah dapat menempatkan guru

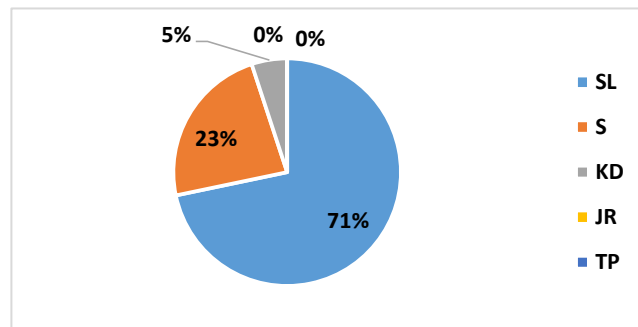
kelas sesuai dengan kepatutan dan kelayakan yang dimilikinya.

- 14.3. Kepala sekolah menggerakkan staf untuk mencapai target mutu yang kompetitif.



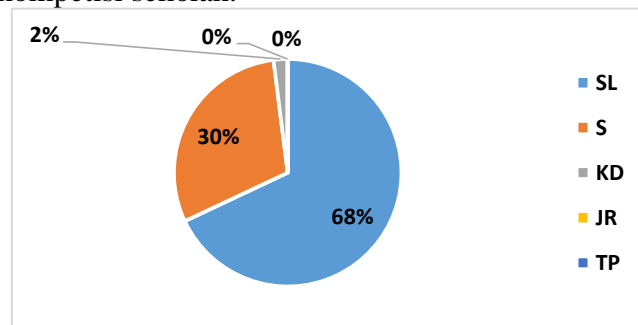
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (68%) kepala sekolah menggerakkan staf untuk mencapai target mutu yang kompetitif.

- 15.3. Kepala sekolah memberdayakan Guru dan staf secara optimal dalam mendukung daya kompetitif siswa pada internal sekolah.



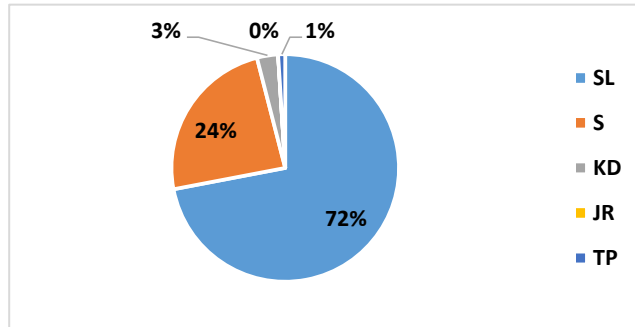
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (71%) kepala sekolah memberdayakan Guru dan staf secara optimal dalam mendukung daya kompetitif siswa pada internal sekolah.

- 16.3. Kepala sekolah melibatkan guru dalam pengembangan daya kompetisi sekolah.



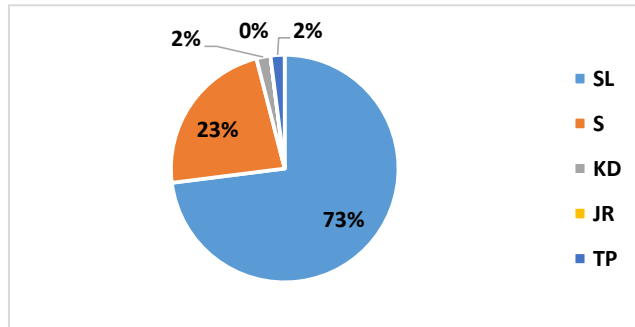
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (72%) kepala sekolah melibatkan guru dalam pengembangan daya kompetensi sekolah.

- 17.3. Kepala sekolah melibatkan guru dalam menentukan target SKL pada tiap mata pelajaran.



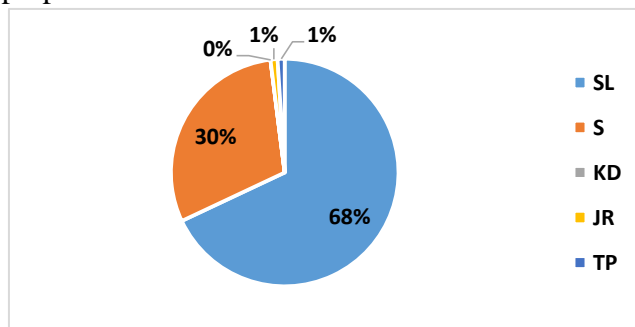
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (72%) kepala sekolah melibatkan guru dalam menentukan target SKL pada tiap mata pelajaran.

- 18.3. Kepala sekolah melibatkan Guru dalam Penerimaan siswa baru secara transparan.



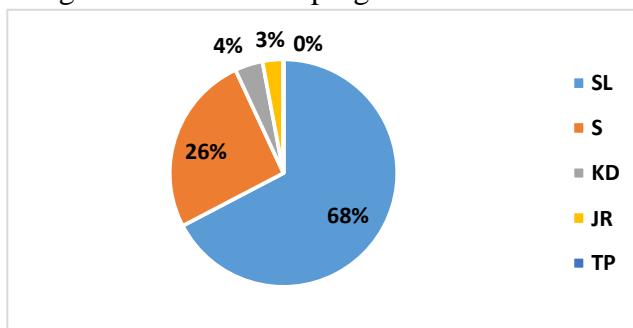
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (73%) kepala sekolah melibatkan Guru dalam Penerimaan siswa baru secara transparan.

- 19.3. Kepala sekolah melibatkan guru dalam mengelola perpustakaan sekolah.



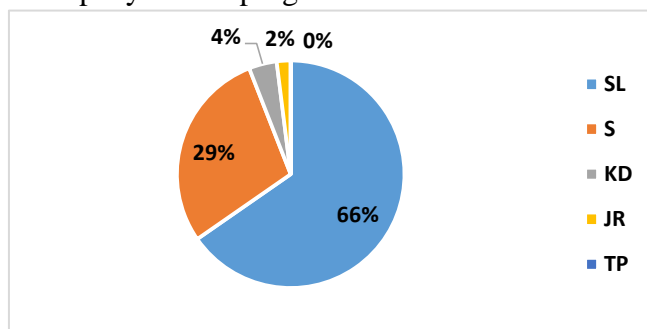
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (68%) kepala sekolah melibatkan guru dalam mengelola perpustakaan sekolah.

- 20.3. Kepala sekolah dapat merumuskan indikator – indikator untuk mengukur keberhasilan program sekolah.



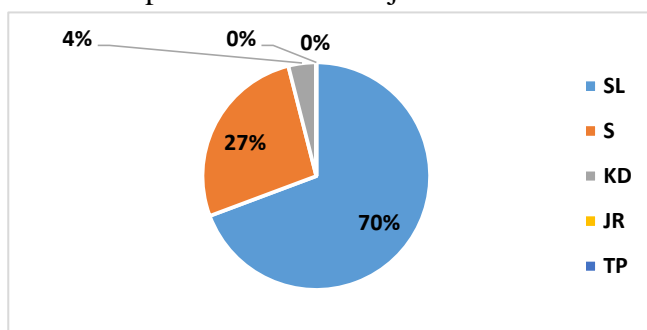
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (68%) kepala sekolah dapat merumuskan indikator-indikator untuk mengukur keberhasilan program sekolah.

- 21.3. Kepala sekolah menggunakan hasil evaluasi kinerja sebagai dasar penyusunan program.



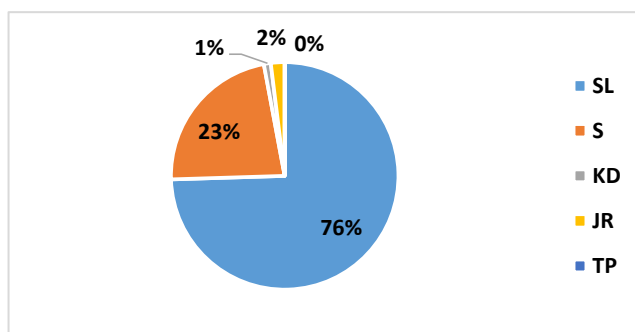
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (66%) kepala sekolah menggunakan hasil evaluasi kinerja sebagai dasar penyusunan program.

- 22.3. Kepala sekolah menggunakan hasil evaluasi kinerja untuk melakukan perbaikan berkelanjutan.



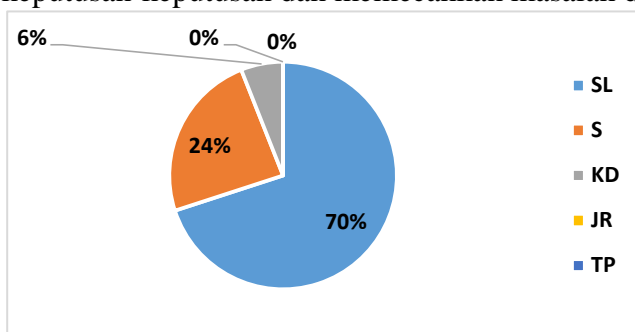
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (70%) kepala sekolah menggunakan hasil evaluasi kinerja untuk melakukan perbaikan berkelanjutan.

- 23.3. Kepala sekolah mempunyai kemampuan sebagai pengawas atau pelaksana fungsi-fungsi manajemen.



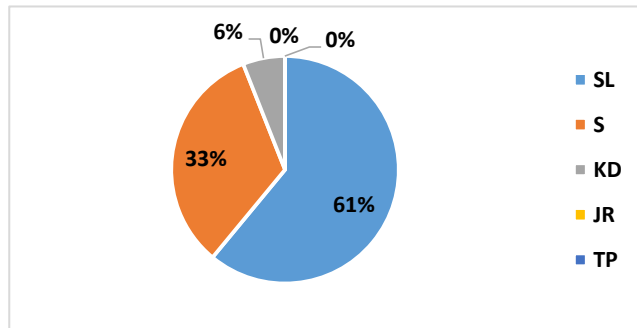
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (76%) kepala sekolah mempunyai kemampuan sebagai pengawas atau pelaksana fungsi-fungsi manajemen.

- 24.3. Kepala sekolah mempunyai kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah dengan tepat.



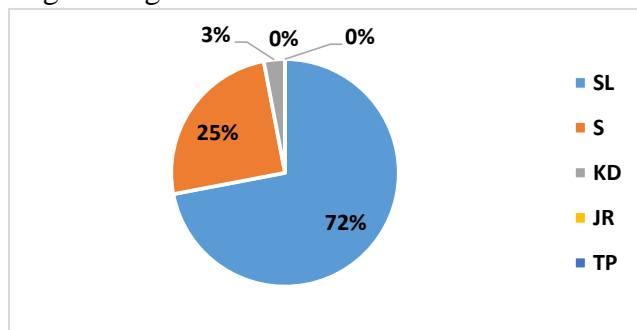
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (70%) kepala sekolah mempunyai kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah dengan tepat.

- 25.3. Kepala sekolah mempunyai kemampuan untuk berinovasi atau menemukan cara-cara baru dalam serangkaian kegiatan.



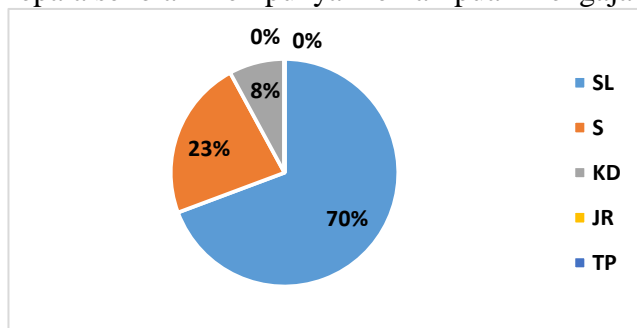
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (61%) kepala sekolah mempunyai kemampuan untuk berinovasi atau menemukan cara-cara baru dalam serangkaian kegiatan.

- 26.3. Kepala sekolah mempunyai kemampuan dalam berkomunikasi dengan warga sekolah.



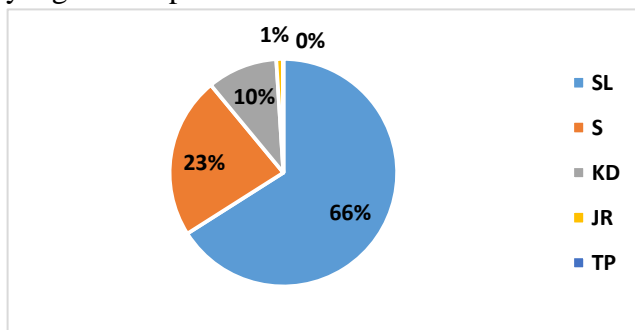
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (72%) kepala sekolah mempunyai kemampuan dalam berkomunikasi dengan warga sekolah.

- 27.3. Kepala sekolah mempunyai kemampuan mengajar yang baik.



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (70%) kepala sekolah mempunyai kemampuan mengajar yang baik.

28.3. Kepala sekolah obyektif dalam menilai setiap permasalahan yang di hadapai.



Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (72%) kepala sekolah obyektif dalam menilai setiap permasalahan yang di hadapai.

B. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Data yang dijadikan dasar deskripsi hasil penelitian ini adalah skor produktivitas kerja guru (Y), komitmen organisasi (X_1), kemampuan manajerial kepala sekolah (X_2). Data tersebut, diolah dengan menggunakan perangkat lunak SPSS untuk menyajikan statistik deskriptif, sehingga dapat diketahui beberapa data deskriptif antara lain: jumlah responden (N), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar (*Standard Error of Mean*), median atau nilai tengah, modus (*mode*) atau nilai yang sering muncul, simpang baku (*Standard Deviation*), varians (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum scor*), skor tertinggi (*maksimum scor*) yakni sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data Deskriptif Variabel Kinerja Guru Y

No.	Aspek Data	Y
1.	Jumlah Responden (N)	Valid 105
	Missing	0
2.	Rata-rata (<i>mean</i>)	124.35
3.	Rata-rata kesalahan standar (<i>Std. Error of Mean</i>)	.883
4.	Median (Nilai tengah)	123.00
5.	Modus (<i>mode</i>)	114
6.	Simpang baku (<i>Std. Deviation</i>)	9.048
7.	Varian (<i>rata-rata kelompok</i>)	81.865
8.	Rentang (<i>range</i>)	38
9.	Skor Minimum (<i>skor terkecil</i>)	102
10.	Skor Maksimum (<i>skor terbesar</i>)	140
11.	Sum (<i>jumlah</i>)	13057

1. Kinerja Guru (Y)

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, maka data deskriptif variabel kinerja guru (Y) yang di peroleh dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa jumlah responden 105 responden, skor rata-rata 124.35 skor rata-rata kesalahan standar 883, median 123.00

modus 114, simpang baku 9.048, varians 81.865, rentang skor 38, skor terendah 102, skor tertinggi 140

Memperhatikan skor rata-rata kinerja guru yaitu 124.35 atau sama dengan $124.35 : 140 \times 100\% = 88,82\%$ dari skor idealnya yaitu 140. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:¹

- 90% - 100% = Sangat tinggi
- 80% - 89% = Tinggi
- 70% - 79% = Cukup tinggi
- 60% - 69% = Sedang
- 50% - 59% = Rendah
- 40% ke bawah = Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel produktivitas kerja guru berada pada taraf **tinggi (88,82 %)**. Hal ini menunjukkan bahwa guru-guru telah memiliki kinerja yang baik/tinggi.

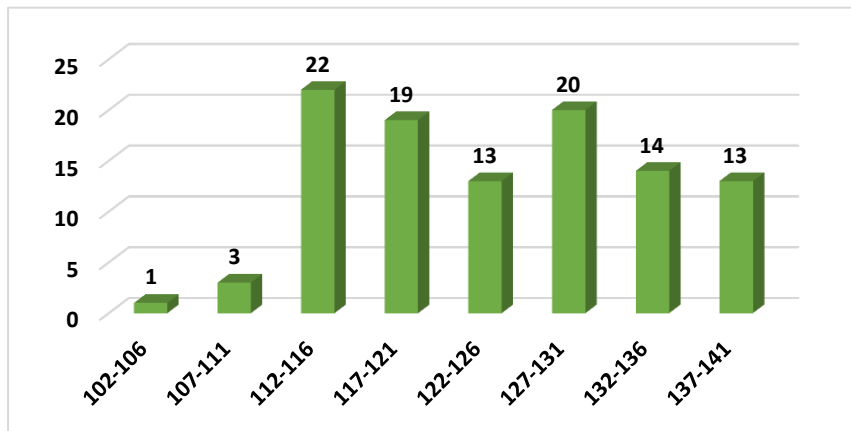
Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel kinerja guru.

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru (Y)

Kelas Interval			Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
				Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase (%)
102	-	106	1	0.95	0.95
107	-	111	3	2.86	3.81
112	-	116	22	20.95	24.76
117	-	121	19	18.10	42.86
122	-	126	13	12.38	55.24
127	-	131	20	19.05	74.29
132	-	136	14	13.33	87.62
137	-	141	13	12.38	100
Jumlah			105	100	

¹Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru* (Bandung: Tesis, FPS IKIP Bandung, 1984) hal. 101

Gambar 4.1
Gambar Histogram Variabel Kinerja Guru (Y)



Tabel 4.3
Data Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi X₁

No.	Aspek Data	X ₁
1.	Jumlah Responden (<i>N</i>)	105
	Valid Missing	0
2.	Rata-rata (<i>mean</i>)	118.61
3.	Rata-rata kesalahan standar (<i>Std. Error of Mean</i>)	.910
4.	Median (Nilai tengah)	117.00
5.	Modus (<i>mode</i>)	113 ^a
6.	Simpang baku (<i>Std. Deviation</i>)	9.327
7.	Varian (<i>rata-rata kelompok</i>)	86.990
8.	Rentang (<i>range</i>)	39
9.	Skor Minimum (<i>skor terkecil</i>)	101
10.	Skor Maksimum (<i>skor terbesar</i>)	140
11.	Sum (<i>jumlah</i>)	12454

2. Komitmen Organisasi

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, maka data deskriptif variabel komitmen organisasi (X_1) yang di peroleh dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa jumlah responden 105 responden, skor rata-rata 118.61 skor rata-rata kesalahan standar 910, median 117.00, modus 113, simpang baku 9.327, varians 86.990, rentang skor 39, skor terendah 101, skor tertinggi 140.

Memperhatikan skor rata-rata komitmen organisasi yaitu 118.61 atau sama dengan $118.61 : 140 \times 100\% = 84.72\%$ dari skor idealnya yaitu 150. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:²

90% - 100% = Sangat tinggi

80% - 89% = Tinggi

70% - 79% = Cukup tinggi

60% - 69% = Sedang

50% - 59% = Rendah

40% ke bawah = Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel kinerja guru berada pada taraf **tinggi (84.72%)**. Hal ini menunjukkan bahwa guru-guru telah memiliki komitmen organisasi yang cukup baik.

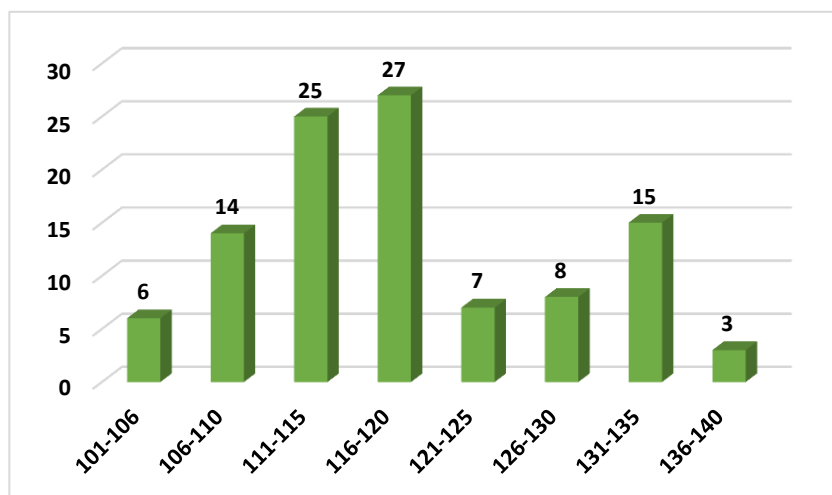
Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel komitmen organisasi (X_1) ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Organisasi (X_1)

Kelas Interval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase (%)
101 - 105	6	5.71	5.71
106 - 110	14	13.33	19.04
111 - 115	25	23.81	42.85
116 - 120	27	25.71	68.56
121 - 125	7	6.67	75.23
126 - 130	8	7.62	82.85
131 - 135	15	14.29	97.14
136 - 140	3	2.86	100
	Jml	105	100

²Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru*, hal. 101

Gambar 4.2
Gambar Histogram Variabel Komitmen Organisasi (X_1)



Tabel 4.5
Data Deskriptif Variabel
Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X_2)

No.	Aspek Data	X_2
1.	Jumlah Responden (N)	105
	Valid	0
	Missing	0
2.	Rata-rata (<i>mean</i>)	128.80
3.	Rata-rata kesalahan standar (<i>Std. Error of Mean</i>)	1.306
4.	Median (Nilai tengah)	135.00
5.	Modus (<i>mode</i>)	140
6.	Simpang baku (<i>Std. Deviation</i>)	13.383
7.	Varian (<i>rata-rata kelompok</i>)	179.104
8.	Rentang (<i>range</i>)	51
9.	Skor Minimum (<i>skor terkecil</i>)	89
10.	Skor Maksimum (<i>skor terbesar</i>)	140
11.	Sum (<i>jumlah</i>)	13524

3. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, maka data deskriptif variabel kemampuan manajerial kepala sekolah (X_2) yang di peroleh dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa jumlah responden 105 responden, skor rata-rata 128.80 skor rata-rata kesalahan standar 1.306, median 135.00 modus 140, simpang baku 13.383, varians 179.104, rentang skor 51, skor terendah 89, skor tertinggi 140

Memperhatikan skor rata-rata kemampuan manajerial kepala sekolah yaitu 128.80 atau sama dengan $128.80 : 150 \times 100\% = 85,87\%$ dari skor idealnya yaitu 150. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:³

90% - 100% = Sangat tinggi

80% - 89% = Tinggi

70% - 79% = Cukup tinggi

60% - 69% = Sedang

50% - 59% = Rendah

40% ke bawah = Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel kemampuan manajerial kepala sekolah berada pada taraf **tinggi (85,87%)**. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan peranannya secara produktif.

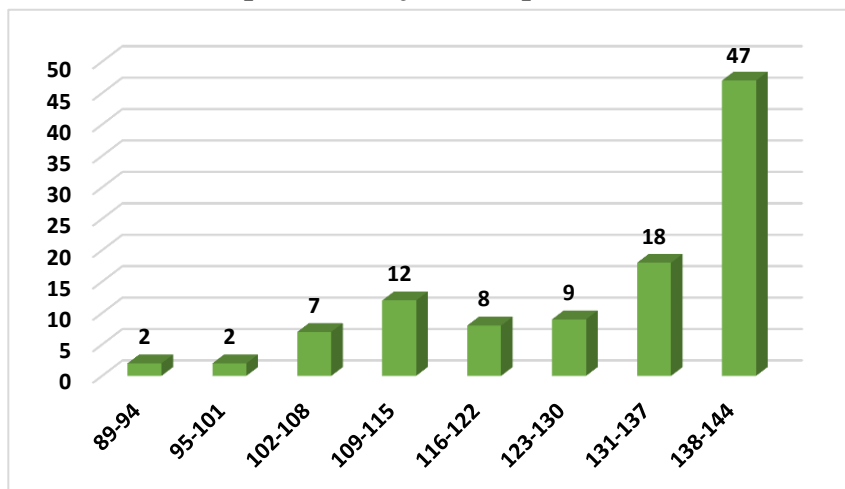
Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel kemampuan manajerial kepala sekolah (X_2) ini adalah sebagai berikut:

³Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru...*, hal.101

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Skor
Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X_2)

Kelas Interval			Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
				Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase (%)
89	-	94	2	1.90	1.90
95	-	101	2	1.90	3.81
102	-	108	7	6.67	10.48
109	-	115	12	11.43	21.90
116	-	122	8	7.62	29.52
123	-	130	9	8.57	38.10
131	-	137	18	17.14	55.24
138	-	144	47	44.76	100
		Jml	105	100	

Gambar 4.3
Gambar Histogram Variabel
Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X_2)



C. Pengujian Persyaratan Analisis Hipotesis Penelitian

Teknik analisis yang dipergunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis tentang pengaruh komitmen organisasi (X_1), dan kemampuan manajerial kepala sekolah (X_2), terhadap kinerja guru (Y), baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama adalah teknik analisis korelasi sederhana dan berganda serta teknik regresi sederhana dan berganda.

Untuk dapat menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi tersebut di atas, maka diperlukan terpenuhinya persyaratan analisis yaitu syarat analisis korelasi sederhana (Y atas X_1 , dan X_2) secara sendiri-sendiri maupun secara simultan atau bersama-sama, maka persamaan regresi harus *linier*. Sedangkan syarat analisis regresi sederhana dan berganda adalah galat taksiran (*error*) ketiga variabel harus *berdistribusi normal* serta varians kelompok ketiga variabel harus *homogen*. Adapun uji independensi ketiga variabel bebas tidak dilakukan, karena ketiga variabel bebas tersebut diasumsikan telah independen.

Berdasarkan uraian di atas, maka sebelum pengujian hipotesis dilakukan terlebih dahulu pengujian persyaratan analisis sebagaimana dimaksud di atas, yakni sebagai berikut:

1. Uji Linieritas Persamaan Regresi

Adapun uji linieritas persamaan regresi ketiga variabel penelitian adalah sebagai berikut ini:

- a. Pengaruh komitmen organisasi (X_1) terhadap kinerja guru (Y).
 $H_0: Y = A + BX_1$, artinya regresi kinerja guru atas komitmen organisasi adalah *linier*.
 $H_1: Y \neq A + BX_1$, artinya regresi kinerja guru atas komitmen organisasi adalah *tidak linier*.

Tabel 4.7
ANOVA (Y atas X_1)

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Komitmen Organisasi	Between Groups	(Combined)	4856.762	35	138.765	2.618	.000
		Linearity	2253.707	1	2253.707	42.520	.000
		Deviation from Linearity	2603.055	34	76.560	1.444	.098
	Within Groups		3657.200	69	53.003		
	Total		8513.962	104			

Dari tabel 4.7 di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas X_1 menunjukkan nilai $P \text{ Sig} = 0,098 > 0,05$ (5%) atau $F_{\text{hitung}} = 1,444$ dan F_{tabel} dengan dk pembilang 34 dan dk penyebut 69 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi) $\alpha = 0,05$ adalah 1,590 ($F_{\text{hitung}} 1,444 < F_{\text{tabel}} 1,760$), yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 adalah linear*.

- b. Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah (X_2) terhadap kinerja guru (Y).

$H_0: Y = A + BX_1$, artinya regresi kinerja guru atas kemampuan manajerial kepala sekolah adalah *linier*.

$H_1: Y \neq A + BX_1$, artinya regresi kinerja guru atas kemampuan manajerial kepala sekolah adalah *tidak linier*.

Tabel 4.8
ANOVA (Y atas X_2)

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Kemampuan manajerial Kepala Sekolah	Between Groups	(Combined)	2900.452	30	96.682	1.275	.199
		Linearity	140.963	1	140.963	1.858	.177
		Deviation from Linearity	2759.489	29	95.155	1.254	.216
	Within Groups		5613.510	74	75.858		
	Total		8513.962	104			

Dari tabel 4.8 di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas X_2 menunjukkan nilai $P \text{ Sig} = 0,216 > 0,05$ (5%) atau $F_{\text{hitung}} = 1,254$ dan F_{tabel} dengan dk pembilang 29 dan dk penyebut 74 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi) $\alpha = 0,05$ adalah 1,62 ($F_{\text{hitung}} 1,245 < F_{\text{tabel}} 1,620$), yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi \hat{Y} atas X_2 adalah linear*.

Tabel 4.9
Rekapitulasi Hasil Uji Linearitas Persamaan Regresi
Y atas X₁, Y atas X₂

Persaman regresi	dk Pembilang	dk Penyebut	P Sig	F hitung	F tabel	Kesimpulan
					$\alpha=0,05$	
Y – X ₁	34	68	0.098	1.444	1.760	Linearitas
Y – X ₂	29	74	0.216	1.254	1.620	Linearitas

D. Uji Normalitas Distribusi Galat Taksiran/Uji Kenormalan

Adapun uji normalitas distribusi galat taksiran ketiga variabel penelitian adalah sebagai berikut ini:

1. Pengaruh komitmen organisasi (X₁) terhadap kinerja guru (Y).

Ho: Galat taksiran komitmen organisasi atas kinerja guru adalah *normal*.

Hi: Galat taksiran komitmen organisasi atas kinerja guru adalah *tidak normal*.

Tabel 4.10
Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X₁

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		105
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.75852803
Most Extreme Differences	Absolute	.063
	Positive	.054
	Negative	-.063
Test Statistic		.063
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200^{e,d}
a. Test distribution is Normal.		

Dari tabel 4.10 di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y}_1 atas X₁ menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai P = 0,200 > 0,05 (5%) atau Z_{hitung} 0,063 dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 1,960 (Z_{hitung} 0,063 <

$Z_{\text{tabel}} 1,960$), yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran *persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 adalah berdistribusi normal*.

2. Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah (X_2) terhadap kinerja guru (Y).

Ho: Galat taksiran kemampuan manajerial kepala sekolah atas kinerja guru adalah *normal*

Hi: Galat taksiran kemampuan manajerial kepala sekolah atas kinerja guru adalah *tidak normal*

Tabel 4.11
Uji Normalitas Galat Taksiran Y_1 atas X_2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		105
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	8.97271428
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.096
	Negative	-.089
Test Statistic		.096
Asymp. Sig. (2-tailed)		.018^c
a. Test distribution is Normal.		

Dari tabel 4.11 di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y}_1 atas X_1 menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai $P = 0,018 > 0,05$ (5%) atau $Z_{\text{hitung}} 0,096$ dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah $1,960$ ($Z_{\text{hitung}} 0,096 < Z_{\text{tabel}} 1,960$), yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran *persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 adalah berdistribusi normal*.

3. Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah (X_2) terhadap kinerja guru (Y).

Ho: Galat taksiran kemampuan manajerial kepala sekolah atas kinerja guru adalah *normal*

Hi: Galat taksiran kemampuan manajerial kepala sekolah atas kinerja guru adalah *tidak normal*

Tabel 4.12
Uji Normalitas Galat Taksiran Y_1 atas X_1, X_2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		105
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.70944125
Most Extreme Differences	Absolute	.076
	Positive	.076
	Negative	-.067
Test Statistic		.076
Asymp. Sig. (2-tailed)		.152^c
a. Test distribution is Normal.		

Dari tabel 4.12 di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y}_1 atas X_1 menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai $P = 0,152 > 0,05$ (5%) atau Z_{hitung} 0,076 dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 1,960 (Z_{hitung} 0,076 < Z_{tabel} 1,960), yang berarti *Ho diterima dan H₁ ditolak*. Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran *persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 adalah berdistribusi normal*.

Tabel 4.13
Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran

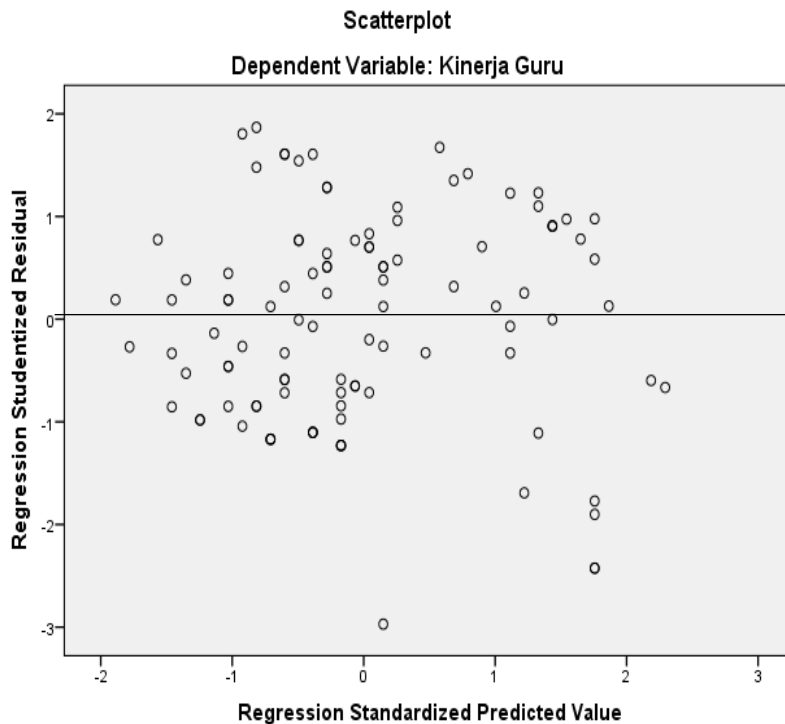
Galat taksiran	Z_{hitung}	Z_{tabel} $\alpha=0,05$	Interpretasi tafsiran
Y- X_1	0,063	1,960	Berdistribusi normal
Y- X_2	0,096	1,960	Berdistribusi normal
Y- X_1 - X_2	0,076	1,960	Berdistribusi normal

E. Uji Homogenitas Varians Kelompok atau Uji Asumsi Heteroskedastisitas Regresi

Dalam suatu model regresi sederhana dan ganda, perlu diuji homogenitas varians kelompok atau uji asumsi *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi *heteroskedastisitas* (kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya) atau dengan kata lain model regresi yang baik bila varians dari pengamatan ke pengamatan lainnya homogen.

1. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi kinerja guru (Y) atas komitmen organisasi (X_1).

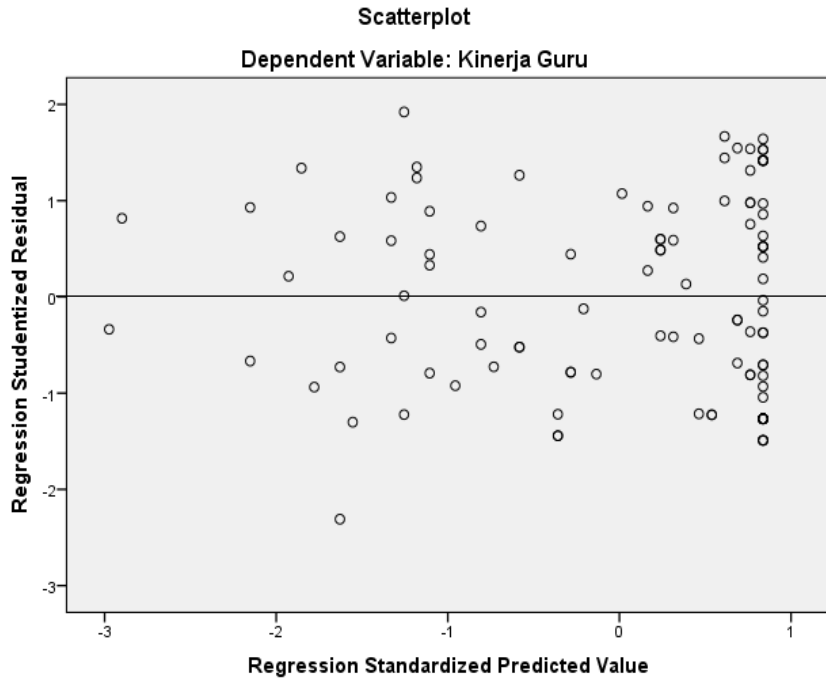
Gambar 4.4
Heteroskedastisitas (Y- X_1)



Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok adalah *homogen*.

2. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi kinerja guru (Y) atas kemampuan manajerial kepala sekolah (X_2).

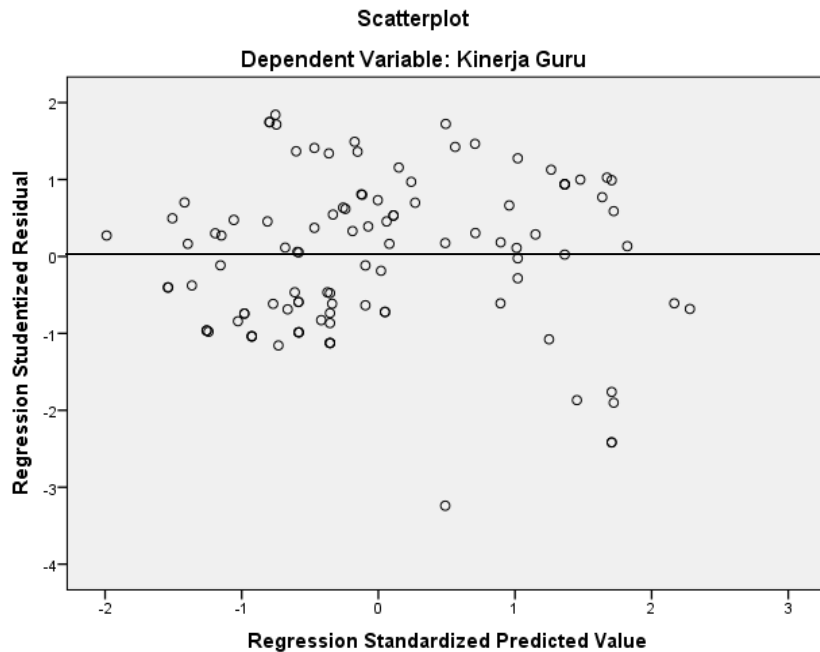
Gambar 4.5
Heteroskedastisitas (Y- X_2)



Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok adalah *homogen*.

3. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi kinerja guru (Y) atas komitmen organisasi (X_1) dan kemampuan manajerial kepala sekolah (X_2).

Gambar 4.6
Heteroskedastisitas (Y- X_1 , X_2)



Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok adalah *homogen*.

Tabel 4.14
Rekapitulasi Hasil Uji Homogenitas Varian Kelompok
atas Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Model Regresi	Hsil Pengujian	Kesimpulan
Y- X_1	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Varian Homogen
Y- X_2	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Varian Homogen
Y- X_1, X_2	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Varian Homogen

F. Pengujian Hipotesis Penelitian

Tujuan penelitian sebagaimana ditulis dalam Bab I di atas, adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Untuk membuktikannya, maka penelitian ini mengajukan dua hipotesis yang pembuktiannya perlu diuji secara empirik. Kedua hipotesis tersebut adalah merupakan dugaan sementara tentang pengaruh komitmen organisasi (X_1), kemampuan manajerial kepala sekolah (X_2) baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Y). Oleh karena itu, di bawah ini secara lebih rinci masing-masing hipotesis akan diuji sebagai berikut:

1. Pengaruh komitmen organisasi (X_1) terhadap kinerja guru (Y)

$H_0 \rho_{y1} = 0$ artinya **tidak terdapat** pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru.

$H_1 \rho_{y1} > 0$ artinya **terdapat** pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru.

Tabel 4.15

Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi) (ρ_{y1})

Correlations			
		Kinerja Guru	Komitmen Organisasi
Kinerja Guru	Pearson Correlation	1	.514**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	105	105
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	.514**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Berdasarkan tabel 4.15 tentang pengujian hipotesis ρ_{y1} di atas menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan 95% ($\alpha=0,05$) diporelah koefisien korelasi person corelation r_{y1} adalah 0.514. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif walaupun tidak signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru.

Tabel 4.16
Tingkat Determasi X_1 atas Y

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.514 ^a	.265	.258	7.796
a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi				
b. Dependent Variable: Kinerja Guru				

Adapun besarnya pengaruh sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.16 di atas, yakni koefisien determasi R^2 (*R Square*) = 0.265 yang berarti komitmen organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 26.5% dan sisa 73.5% ditentukan faktor lain.

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2253.707	1	2253.707	37.080	.000 ^b
	Residual	6260.255	103	60.779		
	Total	8513.962	104			
a. Dependent Variable: Kinerja Guru						
b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi						

Tabel 4.17
Persamaan Regresi

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	65.153	9.751		6.681	.000
	Komitmen Organisasi	.499	.082	.514	6.089	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Guru						

Memperhatikan tabel 4.17 adalah hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*) $\hat{Y} = 65.153 + 0,499 X_1$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor komitmen organisasi akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 65.652.

2. Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah (X_2) terhadap kinerja guru (Y)

$H_0 \rho_{y_2} = 0$ artinya **tidak terdapat** pengaruh positif dan signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru.

$H_1 \rho_{y_2} > 0$ artinya **terdapat** pengaruh positif dan signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Tabel 4.18
Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi) (ρ_{y_2})

Correlations			
		Kinerja Guru	Kemampuan Manajerial KS
Kinerja Guru	Pearson Correlation	1	.129
	Sig. (1-tailed)		.095
	N	105	105
Kemampuan Manajerial KS	Pearson Correlation	.129	1
	Sig. (1-tailed)	.095	
	N	105	105

Berdasarkan tabel 4.18 tentang pengujian hipotesis ρ_{y_2} di atas menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan 95% ($\alpha=0,05$) diporelah koefisien korelasi person corelation r_{y_2} adalah 0.129. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif walaupun tidak signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Tabel 4.19
Tingkat Determasi X_2 atas Y

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.129 ^a	.017	.007	9.016
a. Predictors: (Constant), Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah				
b. Dependent Variable: Kinerja Guru				

Adapun besarnya pengaruh sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.19 di atas, yakni koefisien determasi R^2 (*R Square*) = 0.017 yang berarti kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 1.7 % dan sisa 98.3 % ditentukan faktor lain

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	140.963	1	140.963	1.734	.191 ^b
	Residual	8372.999	103	81.291		
	Total	8513.962	104			
a. Dependent Variable: Kinerja Guru						
b. Predictors: (Constant), Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah						

Tabel 4.20
Persamaan Regresi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	113.148	8.554		13.227	.000
	Kemampuan Manajerial KS	.087	.066	.129	1.317	.191
a. Dependent Variable: Kinerja Guru						

Memperhatikan tabel 4.20 adalah hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*) $\hat{Y} = 113.148 + 0.14X_2$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 113.235.

3. Pengaruh komitmen organisasi (X_1) dan kemampuan manajerial kepala sekolah (X_2) terhadap kinerja guru (Y)

$H_0 \rho_{y1} = 0$ artinya **tidak terdapat** pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

$H_1 \rho_{y1} > 0$ artinya **terdapat** pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Tabel 4.21
Tingkat Determasi X_1, X_2 atas Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.523 ^a	.274	.260	7.785
a. Predictors: (Constant), Kemampuan Manajerial KS, Komitmen Organisasi				

Berdasarkan hasil analisis korelasi ganda di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha=0,05$) diperoleh koefisien korelasi ($R_{y1.2}$) adalah 0.523. dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh determasi (R^2) = 0,274, yang berarti bahwa komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 27,4% dan sisanya yaitu 72.6% ditentukan oleh faktor lainnya.

Tabel 4.22
Persamaan Regresi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	69.266	10.382		6.671	.000
	Komitmen Organisasi	.542	.090	.559	6.014	.000
	Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	-.072	.063	-.106	-1.142	.256

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Memperhatikan hasil analisis regresi ganda, menunjukkan persamaan regresi $\hat{Y} = 69.266 + 0,542 X_1 + 0.072 X_2$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 69.88.

Dengan demikian, maka dari kedua variabel (X) di atas ternyata yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja guru (Y) adalah variabel komitmen organisasi

Adapun rekapitulasi hasil pengujian hipotesis sebagaimana telah diuraikan di atas, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.23
Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis ke	Koefisien Korelasi/ Regresi	Koefisien Determinasi (R^2)	Persamaan Regresi	Kesimpulan
1. Y- X_1	0.514	0.265	$\hat{Y} = 65.153 + 0,499X_1$	Ada pengaruh
2. Y- X_2	0.129	0.017	$\hat{Y} = 113.148 + 0,087X_2$	Ada pengaruh
3. Y- X_1 ,- X_2	0.525	274	$\hat{Y} = 69.266 + 0,542 X_1 + 0.072 X_2$	Ada pengaruh

G. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan cukup signifikan baik secara parsial maupun simultan komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru. Berikut ini paparan serta penjelasan atas jawaban dari hipotesis penelitian.

Pertama, Komitmen organisasi menjadi penting ditumbuhkan pada setiap karyawan/guru yang berada dalam suatu organisasi, karena komitmen organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja misalnya orang yang memiliki komitmen yang baik terhadap organisasinya mereka tidak akan melakukan penarikan diri (keluar) dari organisasinya dan ia akan berusaha mempertahankan keberadaannya di dalam organisasi tersebut. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Steers bahwa komitmen organisasi adalah suatu kekuatan relatif yang melibatkan tiga sikap, yaitu: 1) Rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, 2) Rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan 3) Rasa kesetiaan kepada organisasi.⁴

Selain sikap ada unsur lain yang menjadi komponen komitmen organisasi yaitu kehendak untuk bertindak laku, hal ini telah penulis uraikan pada bab dua, kedua unsur komitmen organisasi ini memiliki keterikatan dan pengaruh positif terhadap kinerja guru.

Seperti yang dikemukakan Steers bahwa komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat dan sikap menerima terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi,⁵ maka bisa dikatakan bahwa orang yang mau melibatkan diri dalam sebuah organisasi adalah orang-orang yang memiliki pemikiran yang matang dan selalu berfikir positif (*positive thinking*).

Tentang berfikir positif (*positive thinking*) Albrecht berpendapat bahwa berpikir positif memiliki kaitan dengan perhatian yang positif (*positif Attention*) dan perkataan yang positif (*Positive Verbalization*). Perhatian yang positif berarti memusatkan perhatian pada hal-hal yang positif.⁶ Oleh sebab itu berfikir positif sangat perlu dilakukan setiap orang yang berada dalam suatu organisasi, karena berfikir positif dapat berimplikasi terhadap perhatian seseorang terhadap apa yang menjadi

⁴Richard M Steers, *Personal and Organizational Psychology*, 2nd ed, illinois, Richard D. Irwin Inc, 2002, hal.441

⁵Richard M Steers, *Personal and Organizational Psychology*,.... hal.440

⁶Karl Albrecht, *Brain power: Learn to Improve Your thinking Skill*. New york: Prentice. Inc. Englewood Cliffs. 1980, hal.60

tugas dan kewajibannya sebaliknya, berfikir negatif akan dapat berpengaruh negatif terhadap perhatian, kepercayaan, serta sikap seseorang, karena itu Allah SWT berfirman dalam surat Al-Hujurat/49:12 agar menjauhi berfikir negatif (*negative thinking*):

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اجْتَنِبُوْا كَثِيْرًا مِّنَ الظَّنِّ اِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ اِثْمٌ وَّلَا تَجَسَّسُوْا
وَلَا يَغْتَبِ بَّعْضُكُمۡ بَعْضًا ۚ اُحِبُّ اَحَدُكُمْ اَنْ يَّأْكُلَ لَحْمَ اَخِيْهِ مَيِّتًا
فَكَرِهْتُمُوْهُ ۚ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ تَوَّابٌ رَّحِيْمٌ

Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan prasangka (kecurigaan), Karena sesungguhnya prasangka itu dosa. dan janganlah mencari-cari keburukan orang dan janganlah menggunjingkan satu sama lain. Adakah seorang diantara kamu yang suka memakan daging saudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima Taubat lagi Maha Penyayang.

Adapun hasil olah data yang telah penulis susun menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan cukup signifikan terhadap kinerja guru adalah sebesar 26.5% dan sisa 73.5% ditentukan faktor lain. Hasil penelitian ini mendukung hasil peneliti sebelum yang dilakukan oleh Sumanto dengan judul Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru.⁷

Kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh juga terhadap kinerja guru, namun hasil olah data pada penelitian ini pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru menunjukkan nilai pengaruh positif. Hal ini ditunjukkan dengan hasil dari pengolahan data regresi, berdasarkan tabel tersebut maka diperoleh persamaan regresi Y dan X₂ adalah $\hat{Y} = 113.148 + 0,087X_2$. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru pada setiap kenaikan satu unit skor kemampuan manajerial kepala sekolah akan diikuti dengan bertambahnya skor kinerja sebesar 0,087. Intrumen yang diberikan kepada responden yang menghasilkan *R Square* 0,017 yang artinya kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala sekolah sebesar 1.7 % dan sisa 98.3 % ditentukan faktor lain.

⁷ Sumanto. "Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. di MTs N Plupuh Kabupaten Sragen." *Tesis*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta 2005.

Dilihat dari hasil olah data dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru sangatlah kecil dibandingkan Variabel X₁. Namun, terlepas dari itu semua kemampuan manajerial kepala sekolah tetap sangatlah penting dan dibutuhkan dalam lembaga pendidikan karena seperti penulis paparkan sebelum bahwa kepala sekolah adalah pemimpin dan manajer bagi lembaga pendidikan sekolah yang ia pimpin, hal ini sesuai juga dengan yang dikemukakan oleh E. Mulyasa bahwa kepala sekolah merupakan jabatan tertinggi dari suatu organisasi sekolah, ia mempunyai peranan yang sangat vital dalam mengembangkan institusi yang dipimpinya. Dinas pendidikan menetapkan tugas dan peranan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu sebagai educator, manajer, administrator, dan supervisor. Dalam perkembangan berikutnya peranan kepala sekolah tersebut bertambah menjadi educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, figur dan mediator.⁸

Oleh sebab itu maka kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi sangat perlu dan penting untuk dipertimbangkan oleh instansi yang berwenang untuk mengangkat kepala sekolah karena menurut Crudy yang dikutip Atmodiwirio, bahwa :⁹

Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk memanej sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber, mempergunakan tenaga-tenaga yang baik dan teknik kehumasan yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau siswa dan guru-guru.

Berkaitan dengan hal diatas tadi Rasulullah Saw bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ.

Dari Abu Hurairah r.a. Berkata, Rasulullah SAW bersabda; Apabila amanah disia-siakan maka tunggulah saat kehancurannya. Salah seorang sahabat bertanya: “Bagaimanakah menyia-nyiakannya, wahai Rasulullah? “Rasulullah SAW menjawab: “Apabila suatu perkara itu

⁸E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remana Rosdakarya. 2003, hal.97-98

⁹Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2002, hal. 107

diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya. (HR. Bukhari).¹⁰

Hadits di atas memberikan informasi bahwa jika satu perkara atau kepemimpinan dipegang oleh orang yang tidak memiliki kemampuan untuk memimpin maka kehancuranlah yang akan terjadi, oleh sebab itu seorang pemimpin haruslah memiliki *skill* dan memahami fungsinya sebagai pimpinan. Kemudian Rasulullah SAW menegaskan kembali arti pentingnya kepemimpinan antara lain ditandaskan dalam sebuah hadits Nabi yang diriwayatkan oleh Imam Ahmad, Bukhari, Muslim, Abu Daud dan Tirmidzi dari Ibnu Umar.

أَنَّ عَبْدَ اللَّهِ بْنَ عُمَرَ، يَقُولُ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: «كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْحَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»¹¹.

Dari Ibnu Umar r.a berkata, Rasulullah SAW bersabda, Kamu sekalian adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung-jawaban atas kepemimpinannya. Seorang imam adalah pemimpin dan ia akan diminta pertanggung-jawaban atas kepemimpinannya. Seorang ayah adalah pemimpin dan ia diminta pertanggung-jawaban atas kepemimpinannya. Seorang Ibu adalah pemimpin dan ia akan diminta pertanggung-jawaban atas kepemimpinannya. Seorang pembantu adalah pemimpin dan ia dimintai pertanggung-jawabannya dalam mengurus harta dan kekayaan tuannya. Seorang anak adalah pemimpin dan ia dimintai pertanggung-jawaban atas kepemimpinannya dalam menjaga harta benda ayahnya. Kamu sekalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung-jawaban atas kepemimpinannya.

Ketiga, hasil olah data yang telah penulis susun pada pada komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini ditunjukkan dengan hasil dari pengolahan data hasil persamaan regresi, berdasarkan tabel tersebut, maka diperoleh persamaan regresi Y atas X_1 dan X_2 secara bersama-sama adalah $\hat{Y} = 69.266 + 0,542 X_1 + 0.072 X_2$. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja guru, hal ini

¹⁰Muhammad bin Ismail Abu Abdillah Al-Bukhari Al-Ja'fi. *Shohihul Bukhari*, Dar An-Najah 1422 H, hal.104, juz.2.

¹¹Muhammad bin Ismail Abu Abdillah Al-Bukhari Al-Ja'fi. *Shohihul Bukhari...*, hal.104, juz.2

ditunjukkan dengan angka yang lebih besar pada variabel X_1 dibanding dengan X_2 yaitu 0,542. Pada perhitungan korelasi, instrumen yang diberikan kepada para responden menghasilkan *R Square* 0,265 yang artinya kinerja guru dipengaruhi oleh komitmen organisasi sebesar 26.5% dan sisa 73.5% ditentukan faktor lain.

Hasil ini sejalan dengan teori yang telah dikemukakan pada pembahasan sebelumnya bahwa kinerja guru dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah, hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sumanto dengan judul. Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. di MTs N Plupuh Kabupaten Sragen,¹² dan yang dilakukan oleh Benni Roesly dengan judul Pengaruh Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru di Lingkungan Sekolah Maitreya Wira Batam.¹³ Penelitian ini hanya difokuskan pada dua variabel yaitu komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai variabel X hal ini dikarenakan banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru antara lain, faktor kepemimpinan kepala sekolah, fasilitas kerja, harapan-harapan, dan kepercayaan personalia sekolah.

H. Keterbatasan Penelitian

Walaupun segala upaya untuk menjaga kemurnian penelitian ini telah dilakukan, namun masih ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dan merupakan keterbatasan penelitian ini, antara lain:

1. Instrumen penelitian untuk mengumpulkan data tentang komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah menggunakan kuesioner dengan lima alternatif pilihan dan hanya diberikan kepada guru, sedangkan kepala sekolahnya itu sendiri tidak ditanya. Dengan demikian, kelemahan mungkin terjadi karena faktor subjektivitas pribadi guru dapat turut berintervensi dalam menilai dirinya sendiri dan orang lain.
2. Keterbatasan dalam penelitian ini bisa juga terjadi disebabkan jumlah variabel yang diteliti terdiri dari tiga variabel dan setiap variabel dijabarkan ke dalam 28 (*dua puluh delapan*) pernyataan, sehingga jumlah pernyataan yang harus dijawab guru mencapai

¹²Sumanto. "Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. di MTs N Plupuh Kabupaten Sragen." *Tesis*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta 2005.

¹³Benny Roesly, "Pengaruh Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi dan iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru di Lingkungan Sekolah Maitreya Wira Batam." *Tesis*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta 2012.

84 (*delapan puluh empat*) item pernyataan, ada kemungkinan guru merasa lelah dalam menjawabnya sehingga jawaban yang diberikan kurang objektif menggambarkan data yang sesungguhnya.

3. Guru dalam menjawab pernyataan kuesioner kinerja guru dan komitmen organisasi karena berkaitan dengan dirinya sendiri, bisa juga terjadi bahwa guru tidak menjawab sesuai dengan keadaan sebenarnya, sehingga skor pada setiap aspek yang dijawab tidak menggambarkan yang sebenarnya.
4. Keterbatasan penelitian ini, juga sering terjadi karena adanya kekeliruan dalam perhitungan saat melakukan analisis data, walaupun peneliti telah berusaha untuk memperkecil bahkan menghilangkan terjadinya kekeliruan tersebut dengan cara menggunakan *software* SPSS Statistik.
5. Penelitian ini hanya dilakukan kepada guru-guru Sekolah Dasar swasta se-kecamatan Pesanggrahan, dengan menggunakan metode sampling. Oleh karenanya, keterbatasan bisa juga terjadi dalam kesalahan pengambilan sampel.

Oleh karena masih adanya kemungkinan keterbatasan atau kelemahan-kelemahan dalam penelitian ini, baik secara konseptual maupun teknis, maka hasil penelitian ini perlu dilanjutkan dengan penelitian-penelitian serupa, terutama mengenai kinerja guru, kemampuan manajerial kepala sekolah maupun variabel lain yang erat kaitannya mengenai sekolah.

BAB V

PENUTUP

I. Kesimpulan

1. Secara umum

Berdasarkan pada undang-undang RI nomor 14 tentang guru dan dosen pada bab 1 pasal 1, bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi siswa pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Keberhasilan sekolah dalam menghasilkan lulusan yang dapat bersaing dengan sekolah unggulan lainnya, merupakan salah satu tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan sumber daya manusia (SDM) dengan kinerja yang produktif dan profesional. Terwujudnya kinerja yang berkualitas sangat ditentukan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah yang baik, terarah, akuntabel, serta komitmen organisasi sehat dan matang.

2. Secara khusus

Secara khusus bahwa hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh positif dan cukup signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru dengan kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi (r_{y_1}) sebesar 0.514 dan besarnya pengaruh atau koefisien determinansi (R^2) = 26.5%. Adapun arah persamaan regresi $Y = 65.153 + 0,499 X_1$ yang berarti bahwa setiap

- peningkatan satu unit skor komitmen organisasi akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 65.652
- b. Terdapat pengaruh positif kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi (r_{y_2}) sebesar 0.129. dengan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi (R^2) = 0,017, yang berarti bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru sebesar 1.7%, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah sangatlah rendah. Adapun arah persamaan regresinya adalah $Y = 113.148 + 0,087X_2$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 0.087.
 - c. Terdapat pengaruh positif dan cukup signifikan komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja guru dengan kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi ($r_{y_{1,2}}$) sebesar 0.523 dan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi (R^2) = 0.274 Adapun arah persamaan regresi $\hat{Y} = 69.266 + 0,542 X_1 + 0.072 X_2$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor komitmen organisasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama atau simultan akan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar 27,4% dan sisanya yaitu 72.6% ditentukan oleh faktor lainnya
 - d. Berdasarkan dua kesimpulan di atas, ternyata dari kedua variabel atau faktor yang mempengaruhi kinerja guru, paling besar pengaruhnya adalah variabel komitmen organisasi.

J. Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini telah memberikan implikasi terhadap kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, adalah sebagai berikut:

3. Upaya meningkatkan kinerja guru melalui komitmen organisasi

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komitmen memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Dengan demikian, implikasinya untuk dapat meningkatkan kinerja guru, komitmen anggota organisasi harus lebih diperhatikan oleh kepala sekolah diantaranya melalui pemberian penghargaan terhadap guru yang telah lama bekerja, memberikan motivasi baik secara personal oleh kepala sekolah atau diadakan pelatihan/training motivasi. Hal ini perlu dilakukan oleh seorang kepala sekolah karena komitmen organisasi dapat meningkatkan produktivitas kinerja guru, sikap perhatian guru terhadap tujuan-tujuan organisasi/sekolah dan juga mengurangi

penarikan diri (*turnover*) terhadap guru yang sudah lama berkerja maupun yang baru bekerja..

4. Upaya meningkatkan kinerja guru melalu kemampuan manajerial kepala sekolah

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru meskipun tidak terlalu besar, akan tetapi secara teori kemampuan manajerial kepala sekolah harus tetap ada dan terus ditingkatkan pada setiap kepala sekolah itu dikarenakan kepala sekolah memiliki banyak fungsi dalam sekolah, hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kepala harus memiliki kemampuan meliputi:¹

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k. Mengelola keuangan sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Mengelola ketatausahaan dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.

¹ Permendiknas No 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah.*

- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

K. Saran-saran

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, kesimpulan dan implikasi sebagaimana telah dikemukakan di atas maka disampaikan saran-saran sebagai berikut :

1. Guru-guru di lingkungan Kecamatan Pesanggrahan di sekolah dasar swasta meningkatkan komitmen organisasi dan dapat berorganisasi dengan baik agar apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal.
2. Kepala sekolah di lingkungan Kecamatan Pesanggrahan khususnya kepala sekolah di sekolah dasar swasta hendaknya senantiasa meningkatkan kemampuan diri dalam memimpin sesuai yang telah penulis paparkan sebelumnya mengenai kemampuan manajerial kepala sekolah.
3. Kepala Dinas Pendidikan Kecamatan Pesanggrahan dan para kepala sekolah khususnya di sekolah dasar swasta, secara bersama-sama hendaknya dapat memelihara dan meningkatkan kinerja guru, baik secara internal; seperti keinginan dalam diri individu untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik demi mencapai kepuasan internal, tanggung jawab, pengakuan dan prestasi sedangkan secara eksternal; seperti melalui peningkatan kesejahteraan, penghargaan, memberikan rasa aman, promosi jabatan, dan lain-lain. Karena semua itu merupakan potensi yang akan mendorong guru memiliki kinerja yang tinggi.
4. Diharapkan guru-guru Sekolah Dasar swasta dilingkungan Kecamatan Pesanggrahan hendaknya dapat memacu kinerjanya, baik melalui faktor internal maupun ekstrnal agar dapat meningkatkan kinerja di atas standar target yang telah ditentukan.
5. Penelitian ini masih sangat terbatas baik keluasan isi maupun kedalamannya. Oleh karena itu disarankan hendaknya dapat diteliti lebih lanjut tantunya dengan variabel-variabel yang berkaitan dengan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abi Bakr, Abul Hasan Nuruddin 'Ali bin. *Almaqsudil 'Ali Fi Zawaaidi Abi Ya'la*. Beirut: Daarul Kutub al-Ilmiyah 1422 H.
- Adi, Rianto. *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*, Jakarta: Granit, 2004.
- Akadum, "Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga," dalam <http://www.suarapembaharuan.com/News/1999/01/220199/OpEd>. Diakses 7 Juni 2016.
- Albrecht, Karl. *Brain power: Learn to Improve Your thinking Skill*. New york: Prentice. Inc. Englewood Cliffs. 1980.
- Anwar, Moch. Idochi. *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru*. Bandung: Tesis, FPS IKIP Bandung, 1984.
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*, Yogyakarta: Rineka Cipta, 1990.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka cipta, 2004.
- Armstrong, Michael. *The Art of HRD : Human Resource Management*, (Vo1.2), London: Crest Publishing House, 2000.
- Asep Saepul Hamdi dan Bahruddin, E. *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2014.
- Atmodiwirio, Soebagio *Manajemen Pelatihan*, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2002.
- Azizah, Nurul. *et.al., Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Bahri, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru SD di Dataran Tinggi Moncong Kabupaten Gowa Sulawesi Selatan". *Jurnal Medtek* 2011.

- Bernardin, John & Russel, Joyce. *Human Resource Management: an Expperimental Approach*. Singapura: Mc Graw-Hill.Inc, 1993.
- Bukhari Al-Ja'fi, Muhammad bin Ismail Abu Abdillah. Shohihul Bukhari, Dar An-Najah 1422 H.
- Burhanudin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1990.
- Danim, Sudarwan. *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Danumiharja, Mintarsih. *Profesi Tenaga Kependidikan*. Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2014.
- Daud bin Sulaiman bin Daud, Abu. *Musnad Abu Daud*. Mesir: Darul Hijr, 1999.
- Dedi, "Manajemen Pendidikan Dalam Islam," *Dalam Jurnal*. Vol. 01 No. 1 tahun 2016.
- Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Dharma, Agus. *Dicari Kepala Sekolah Yang Kompeten*, Jakarta: Gransidno, 2003.
- Djaali dan Puji Mul janto, *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan, Tesis*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta, 2004.
- Duha, Timutius. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2016.
- Faisal, Adi Anwar. "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri. Se-Kecamatan Kotagede Yogyakarta." *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta 2012.
- Fakih, Aunur Rohim, dk. *Kepemimpinan Islam*. Yogyakarta, UII Press, 2001.
- Feinstein, *et al*, *A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employee* (online), www.emeraldinsight.com. 2000.
- Gitosudarmo, Indriyo. *Prinsip Dasar Manajemen*. Edisi 2, Yogyakarta: BPFE, 1990.

- Greenberg, John, *Managing Behavior in Organizations: Science in service to practice*. NY: Prentice Hall, 1996.
- Handayani, Soewarno. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara, 2007.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 1995.
- Hazar, Ibnu. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1992.
- Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, Jakarta: Balai Pustaka, 2011.
- Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan. 2011.
- Kusmiati, Endang *Hubungan Keterampilan Manajer Kepala Sekolah dengan Kinerja*, Bandung: PT Remana Rosdakarya, 2010.
- Lamatenggo, *Kinerja Guru: Korelasi antara Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gorontalo*. Tesis. Universitas Negeri Jakarta, 2001.
- Lazaruth, Soewadji. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Yogyakarta : Kanisius.1992.,
- Luthan, Fred. *Organizational Behavior (9th.ed)*, New york: Mc Graw Hill, 2002.
- M. Shiddiq Al- Jawi. (2006). Pendidikan di Indonesia Masalah dan Solusinya. <http://khilafah1924.org>. Diakses pada tanggal 30 Januari 2016.
- Malayu S. P, Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara. 2007.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja Sekolah Dasar*. Jakarta : Refika Aditama, 2005.

- Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE, 2002.
- Mathis, *et al. Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 1*. (Jimmy Sadell & Bayu Prawira Hie, penerjemah) Jakarta: Salemba Empat, 2002.
- Mondy, Noe, and Premeaux, *Human Resources Management*. Seventh Edition, USA, Prentice Hall Mc. Inc, 1999.
- Mowday, *et al. Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, London: Academic Press Inc, 1982.
- Muhaimin, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press, 2001.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remana Rosdakarya. 2003.
- Munawwir, Ahmad Warson. *Al-Munawwir Kamus Arab-Indonesia*. Surabaya: Pustaka Progresif, 1992.
- Nawawi, Hadari. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006.
- Nazir, M. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1999.
- Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Gramedia, 2003.
- Permendiknas, No 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah*. Jakarta: Balai Pustaka 2007.
- Prawirosentono, Suyadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE, 1999.
- Presiden Republik Indonesia dan Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*. Jakarta 2005.
- Presiden Republik Indonesia dan Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional Indonesia*. Jakarta 2003.

- Purwanto, Ngalm. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosekolah Dasar Karya, 1993.
- R.D., Smither *et al.* *Organization Development Strategies for Changing Environment*. New York: Harper and Collins Publisher, 1996.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro, *Path Analysis*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Rimata, Ega Praja. “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.” *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta 2014.
- Robbin, Stephen P. *Organizational Behavior, Concept, Controversies and Application*, Sidney:Prentice Hill, 2002.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Salam bin Mukhsin, Abdus. *Dirasatu Naqdiyah fil Muruyaat al wa Ridah fi Syakhshiyah Umar bin Khattab wa Siyasiyatuhu Al Idariyah*. Saudi Arabia: ‘Imadul Bahsil ‘Ilmi bil Jaami’ah Al Islamiyah 2002.
- Shepherd, Jeryl and Brian Mathews. *Employee Commitment : Academic vs Practitioner Perspectives*, Journal of Employee Relations, 2000.
- Siagian. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Soetopo, Hendiyat. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara, 1984, h.1
- Sopiah. *Prilaku Organisasional*, Yogyakarta: Andi, 2008.
- Steers, Richard M. *Personal and Organizational Psychology*, 2nd ee, illinnois, Richard D. Irwin Inc, 2002.

- Sudjana, *Metoda Statistika*, Bandung: Tarsito, 1996.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: 2009.
- Sukirman, Hartati. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta. UNY Press, 2007.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Rosda, 2005.
- Suliman Abu Bakar dan Paul Iles, *Continuance Commitment Beneficial to Organizations ? Commitment-Performance relationship: a new look*, Journal of Managerial Psychology, 2000.
- Susanto, *Implementasi MPMBS di Sekolah Dasar Trucuk Kecamatan Pajangan Kabupaten Bantul. Tesis*. PPs-UNY, 2008.
- Suyanto, Guru yang Profesional dan Efektif. *Harian Kompas*, Jumat, 16 Februari 2015.
- Syah, Muhibbin. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: Remaja Rosda karya, 2000.
- Temaluru, Johannes. *Kualitas SDM Dan Perspektif IPO Hubungan Antara Komitmen Terhadap Organisasi dan Faktor-faktor Demografis Dengan Kepuasan Kerja Karyawan*, Jakarta: Pengembangan Bagian IPO Fakultas Psikologi UI, 2001.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995.
- Tika, Moh. Pabundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006.
- Tilaar, H.A.R. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Trihendradi C. *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, Yogyakarta: Andi Offset, 2010.
- Trisnawati, Ernie & Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana, 2010.

- Usman, Husaini. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rodyakarya, 2004.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002.
- Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Mandar Maju, 1983.
- Yamin, Martinis. *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press Jakarta, 2008.