PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PENGE-LOLAAN KEPEGAWAIAN TERHADAP PENANGGULANGAN STRES GURU PADA SEKOLAH MENENGAH ATAS DI SUB RAYON 11 PARUNG KABUPATEN BOGOR

TESIS

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua (S.2)
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M. Pd.)

Oleh:
Muhammad Mudzakkir
NIM: 152520155

PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2018 M. / 1440 H.

ABSTRAK

Muhammad Mudzakkir: Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengelolaan Kepegawaian Terhadap Penanggulangan Stres Guru pada Sekolah Menengah Atas di Sub Rayon 11 Parung Kabupaten Bogor.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji data-data empirik terkait pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian terhadap pengelolaan stress guru secara terpisah maupun simultan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional terhadap data-data kuantitatif yang diperoleh dari objek penelitian yaitu guru-guru SMA di sub rayon 11 parung kabupaten bogor. Sampel penelitian ini adalah sebanyak 104 responden dari total populasi 140 guru SMA swasta di sub rayon 11 parung kabupaten bogor. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik angket/ kuesioner. Jenis analisis yang digunakan adalah analisis korelasi dan regresi yang dijabarkan secara deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah:

Pertama, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap penanggulangan stres guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,660 dan koefisien determinasi R^2 sebesar 0,436 yang memberikan pengaruh terhadap pengelolaan stres guru sebesar 43,6%. dan sisanya 56,4% ditentukan oleh faktor lainnya. Koefesien regresi diperoleh $\hat{Y} = 55,886 + 0,531X_1$ artinya setiap peningkatan satu unit skor kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi peningkatan skor penanggulngan stres guru sebesar 0,531.

Kedua, Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengelolaan kepegawaian terhadap penanggulangan stres guru dengan koefisien korelasi sebesar 0, 694 dan koefisien determinasi R^2 sebesar 0,481 yang memberikan pengaruh terhadap penanggulangan stres guru sebesar 48,1 % dan sisanya yaitu 51,9% ditentukan oleh faktor lainnya. Koefesien regresi diperoleh $\hat{Y}= 50,334 + 0,572X_2$ artinya setiap peningkatan satu unit skor pengelolaan kepegawaian mempengaruhi peningkatan skor penanggulangan stres guru sebesar0,572.

Ketiga, Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara bersama-sama terhadap penanggulangan stres guru dengan koefisen korelasi = 0,706 dan koefesien determinasi R^2 sebesar 0,499 yang memberikan pengaruh secara bersamaan terhadap penanggulangan stres guru sebesar 49,9% dan sisanya yaitu 50,1% ditentukan oleh faktor lainnya. Koefesien regresi diperoleh $\hat{Y} = 47,229 + 0,205X_1+ 0,394X_2$artinya setiap peningkatan satu unit skor independen kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan

kepegawaian secara bersamaan mempengaruhi peningkatan skor penanggulangan stres guru sebesar 0,205+ 0,394 = 0,599.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengelolaan Kepegawaian, Penanggulangan Stres Guru.

Abstract

Muhammad Mudzakkir: The influence of the leadership of the principal and the management of the staffing Against stress management Teacher at the Senior high school in Sub 11 Rayon Parung Bogor regency.

This research aims to know and test the empirical data related to the influence of the leadership of the principal and the management of personnel against the management of stress teachers separately as well as simultaneously. In this research, the authors use quantitative methods with the corelasional approach towards quantitative data obtained from research object i.e. High school teachers in sub 11 rayon parung bogor Regency. The sample of this research is as much as 104 respondents out of a total population of 140 private high school teacher in sub 11 rayon parung bogor Regency. Data collection is done using an engineering question form/questionnaire. This type of analysis is the analysis of correlation and regression are spelled out in the descriptive. The results of this research are:

First, There is a positive and significant influence among the leadership of the principal against stress management teacher the correlation coefficient of 0.660 and coefficient of determination R^2 of 0.436 which give influence on stress management teacher of 43.6%. and the remaining 56.4% determined by other factors. Koefesien regression obtained $\hat{Y} = 55.886 + 0.531X_1$ means that every increase of one unit of score leadership principals affect improvement score of teacher stress management 0.531.

Second, There are a positive and significant influence between the management of the staffing against stress management teacher with the correlation coefficient of 0, 694 and the coefficient of determination R^2 of 0, 481 that gives the effect on stress management teacher of 48.1% and the rest that is 51.9% determined by other factors. Koefesien regression obtained $\hat{Y} = 50.334 + 0.572X_2$ means that each increase of one unit of score management staffing affects improvement score of teacher stress management0.572.

Third, There are a positive and significant influence among the leadership of the principal and management staffing together-the same against stress management teacher with koefisen correlation = 0.706 and koefesien determination of R^2 of 0 , 499 that influence is simultaneously against stress management teacher of 49.9% and the rest i.e. 50.1% is determined by other factors. Koefesien regression obtained $\hat{Y} = 47.229 + 0.205X_1 + 0.394X_2$means every one unit increase in score independent leadership of the principal and the management of personnel in simultaneously affect the improvement of teacher's stress management score 0.205+ 0.394 = 0.599.

Keywords: The Leadership Of The Principal, Management Of Employment, Stress Management Teacher.

الملخص

محمد مذكر: تأثير القيادة الرئيسية و إدارة شؤون الموظفين على منع إجهاد المعلم في ثانوية سوب رايون ١١ بارونج, بوكور.

يهدف هذا البحث إلى تحديد واختبار البيانات التجريبية المتعلقة بتأثير القيادة الرئيسية و إدارة شؤون الموظفين على منع إجهاد المعلم بشكل منفصل وفي وقت واحد. في هذا البحث ، يستخدم الكاتب أسلوبًا كميًا مع طريقة الارتباط للبيانات الكمية التي تم الحصول عليها من موضوع البحث لكبار مدرسي المدارس الثانوية في منطقة سوب رايون ١١ بارونج, بوكور. عينة من هذا البحث ١٠٤ من المستجيبين من مجموع السكان ١٤٠ من معلمي المدارس الثانوية الخاصة في سوب رايون ١١ بارونج, بوكور. تم جمع البيانات باستخدام تقنية الاستبيان. نوع التحليل المستخدم هو تحليل الارتباط والتحوف الموصوف وصفا. نتائج من هذا البحث هي:

أولا ، هناك تأثيرة إيجابية وهامة بين القيادة الرئيسية و منع إجهاد المعلم بمعامل ارتباط 0,660 ومعامل تحديد R^2 من 0,436 مما يعطي تأثير مع منع إجهاد المعلم من 0,436%٠ ويتم تحديد ما تبقى 56,4%من العوامل الأخرى . معامل الانحدار الذي تم الحصول عليه = $\hat{Y}$ ٠٧٧,٤٢ + ٦٥٢.٠ X_1يعني أن كل زيادة في وحدة واحدة من نقاط تأثير القيادة الرئيسية تؤثر على تحسين درجة منع إجهاد المعلم تساوي ٦٥٢,٠.

ثانياً ، هناك تأثيرة إيجابية وهامة بين إدارة شؤون الموظفين وبين منع إجهاد المعلم بمعامل الارتباط ٦٥٩,٠ نقطة ومعامل التحديد R^2 عند ٤٣٥.٠ والذي يعطي تأثيرًا على منع إجهاد المعلم بنسبة ٥,٤٣٪ والباقي ٦٥.٥٪ يحدده عوامل أخرى. معامل الانحدار الذي تم الحصول عليه = ٤٩٢,٤١ + ٦٥٤.٠ X_2 يعني أن كل زيادة وحدة واحدة من درجات إدارة شؤون الموظفين تزيد من درجة منع إجهاد المعلم يساوي ٦٥٤.٠.

ثالثًا ، هناك تأثيرة إيجابية وهامة بين القيادة الرئيسية و إدارة شؤون الموظفين على منع إجهاد المعلم بمعامل الارتباط = ٦٢٢,٠ نقطة ومعامل التحديد R^2 يساوي ٤٣٨,٠ نقطة مما يعطي التأثير في وقت واحد مع أداء المعلم يساوي ٨,٤٣ ٪ و الباقي هو ٢,٥٦ ٪ ، يتم

تحديد من العوامل الأخرى. معامل الانحدار الذي تم الحصول عليه = $\hat{Y}$ ١٦٠,٤١ + ٣٣٣,٠X_1+ ٣٢٦,٠ X_2يعني أن كل زيادة في درجة وحدة واحدة مستقلة عن قيادة الرئيسية و إدارة شؤون الموظفين في نفس الوقت التأثير على تحسين درجة منع إجهاد المعلم يساوي ٣٣٣,٠ + ٣٢٦,٠= ٢,٥٦.

الكلمات الرئيسية: القيادة الرئيسية, إدارة شؤون الموظفين , منع إجهاد المعلم.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Muhammad Mudzakkir
Nomor Indùk Mahasiswa	:	152520155
Program Studi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi	:	-
Judul Tesis	:	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengelolaan Kepegawaian Terhadap Penanggulangan Stres Guru pada Sekolah Menengah Atas di Sub Rayon 11 Parung Kabupaten Bogor.

Pernyataan Keaslian Tesis
Menyatakan bahwa:

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

Jakarta, 30 Oktober 2018

Yang membuat pernyataan,

METERAI TEMPEL
TGL. 20
D15FAAFF074446357
6000
ENAM RIBU RUPIAH

Muhammad Mudzakkir

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Tesis:

PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PENGELOLAAN KEPEGAWAIAN TERHADAP PENGELOLAAN STRES GURU PADA SEKOLAH MENENGAH ATAS DI SUB RAYON 11 PARUNG KABUPATEN BOGOR

Tesis
Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
untuk memenuhi syarat- syarat memperoleh gelar
Magister Pendidikan (M. Pd)

Disusun Oleh:
Muhammad Mudzakkir
NIM: 152520155

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

Jakarta, 18 Oktober 2018

Menyetujui :

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. Ahmad Zain Sarnoto, MA. M.Pd.I	Dr. H. Edy Junaedi S, M.Pd

Mengetahui,
Ketua Program Studi
Magister Manajemen Pendidikan Islam

Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

Mengetahui :
Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta

Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.
NIDN : 2127035801

HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI

Judul Tesis:

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengelolaan Kepegawaian terhadap Penanggulangan Stres Guru pada Sekolah Menengah Atas di Sub Rayon 11 Parung Kabupaten Bogor

Disusun oleh:

Nama	:	Muhammad Mudzakkir
Nomor Induk Mahasiswa	:	152520155
Program Studi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi	:	-

Telah diajukan pada sidang munaqasah tanggal: Selasa, 30 Oktober 2018

No.	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M. Si.	Ketua	
2	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M. Si.	Anggota/ Penguji	
3	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.	Anggota/ Penguji	
4	Dr. Ahmad Zain Sarnoto, MA. M.Pd.I	Anggota/ Pembimbing	
5	Dr. H. EE Junaedi Sastradiharja, M.Pd.	Anggota/ Pembimbing	
6	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.	Panitera/ Sekretaris	

Jakarta, 01 Desember 2018

Mengetahui :

Direktur Program Pascasarjana

Institut PTIQ Jakarta

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

NIDN : 2127035801

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN*

1. Konsonan

No.	Arab	Latin		No.	Arab	Latin
1	ا	Tidak dilambangkan		16	ط	Th
2	ب	B		17	ظ	Zh
3	ت	T		18	ع	‘
4	ث	Ts		19	غ	G
5	ج	J		20	ف	F
6	ح	H		21	ق	Q
7	خ	Kh		22	ك	K
8	د	D		23	ل	L
9	ذ	Dz		24	م	M
10	ر	R		25	ن	N
11	ز	Z		26	و	W
12	س	S		27	ه	H
13	ش	Sy		28	ء	A
14	ص	Sh		29	ي	Y
15	ض	Dh			-	-

2. Vokal Pendek 3. Vokal Panjang 4. Diftong

a = كَتَبَ kataba	آ = قَالَ Qâla	إى = كَيْفَ kaifa
i = سُئِلَ suila	إى = قِيلَ Qîla	
u = يَذْهَبُ yadzhabu	آو = حَوْلَ Haûla	

*Berdasarkan Keputusan Bersama Menteri Agama Dan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia tanggal 22 Januari 1988.

KATA PENGANTAR

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan bathin 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 yag senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin.

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 kepada:

1. Prof. Dr. H Nasaruddin Umar, M.A, selaku Rektor Institut PTIQ Jakarta
2. Prof. Dr. H. Muhammad Darwis Hude, M.Si, selaku Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam.
4. Dosen Pembimbing Tesis Dr. H. EE Junaedi Sastradiharja, M.Pd dan Dr. Ahmad Zain Sarnoto, MA. M.Pd.I yang telah menyediakan

waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.

5. Kepala Perpustakaan beserta staf Institut PTIQ Jakarta
6. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian penulisan Tesis ini.
7. Pendiri dan guru besar pondok pesantren Al-Ashriyyah Nurul Iman Asyekh Al-Habib Saggaf bin Mahdi bin Syekh Abu Bakar bin Salim yang telah mendidik penulis untuk menjadi orang yang senantiasa takut dan taat kepada Allah, cinta kepada Rasulullah SAW bermanfaat bagi sesama, serta memiliki kasih sayang kepada seluruh makhluq.
8. Pembina Yayasan Al-Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School, Umi Waheeda binti Abdurrahman, S.Psi. M.Si. yang telah memberikan kesemptan dan keluasan waktu bagi penulis untuk menyelesaikan Tesis ini
9. Kedua orang tuaku tercinta Bapak Zaman dan Emi (Ibu Nani) yang telah mendoakan, merestui dan memotivasi penulis untuk bekerja keras dan menjadi sukses terutama dalam menyelesaikan Tesis ini
10. Istriku yang tercinta Marlina, S.Pd.I dan juga kedua buah hatiku yang tersayang Muhammad Nabil dan Balgis Naila Shofia, yang telah memberikan motivasi dan pengorbanannya demi selesainya Tesis ini
11. Rekan- rekan seperjuangan baik dari para asatidzah Ponpes Al-Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School, terutama rekan-rekan kelas kelas B dan C di Pascasarjana Institut PTIQ

Hanya harapan dan do'a, 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, 20 Oktober 2018
Penulis

Muhammad Mudzakkir
NIM: 15252015

DAFTAR ISI

Judul i
ABSTRAK iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS viii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING x
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI..... xi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN..... xiv
KATA PENGANTAR..... xvi
Daftar Isi..... xviii
Daftar Tabel..... xxii
DAFTAR GAMBAR xxiv
DAFTAR LAMPIRAN xxvi
BAB I. PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Identifikasi Masalah.....8
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah 9
D. Tujuan Penelitian 9
E. Manfaat Penelitian 10
BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI 13
A. Landasan Teori 13
1. Penanggulangan Stres Guru 13
a. Hakekat Stres 13
b. Guru dalam Pandangan Islam 21
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Stres 33

d. Gejala Stres 36
e. Jenis-Jenis Stres 39
f. Penanggulangan Stres 39
2. Kepemimpinan Kepela Sekolah 43
a. Hakekat Kepemimpinan..... 43
b. Model-Model Kepemimpinan..... 50
c. Kepemimpinan Dalam Persfektif Islam 68
d. Urgensi Kepemimpinan Kepala Sekolah 75
e. Fungsi Kepemimpinan 79
3. PENGELOLAAN KEPEGAWAIAN 81
a. Hakekat Pengelolaan..... 81
b. Pengelolaan Kepegawaian 85
c. Proses Rekrutmen (Recruitment Process)..... 86
d. Rekrutmen Internal (Dari dalam)..... 91
e. Proses Seleksi..... 93
f. Penempatan 95
g. Pemberdayaan dan pengembangan Personel 97
h. Promosi Pegawai..... 101
i. Demosi Pegawai..... 103
j. Pemberhentian..... 105
B. Penelitian Terdahulu Yang Relevan 109
C. Asumsi, Paradigma, dan Kerangka Penelitian.....111
1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Penanggulangan Stres Guru.....111
2. Pengaruh Pengelolaan Kepegawaian Terhadap Penanggulangan Stres Guru 112
3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengelolaan Kepegawaian terhadap Penanggulangan Stres Guru 113
D. Hipotesis 114
BAB III, METODOLOGI PENELITIAN.....117
A. Metode Penelitian 117
B. Populasi dan Sampel Penelitian.....118
1. Populasi.....118
2. Sampel.....118
3. Teknik Pengambilan Sampel 119
4. Ukuran dan Sebaran Sampel dari Populasinya 119
C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran.....122
D. Instrumen Pengumpul Data.....122
E. Jenis Data Penelitian 123
F. Sifat Data Penelitian 123
G. Sumber Data.....124
H. Teknik Pengumpulan Data 124

1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian 124
a. Variabel Penanggulangan Stres Guru (Y) 124
b. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) 127
c. Variabel Pengelolaan Kepegawaian (X_2) 129
I. Uji Coba dan Kalibrasi Instrumen Penelitian 132
J. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....138
K. Hipotesis Statistik 147
L. Tempat dan Waktu Penelitian.....148
BAB IV, DESKRIPSI DATA DAN UJI HIPOTESIS.....151
A. Tinjauan Umum Objek Penelitian 151
1. SMA School of Universe 151
a. Profil Sekolah..... 151
b. Visi dan Misi 152
c. Keadaan Siswa 153
d. Keadaan Guru 153
2. SMA Islam Al-Mukhlisin 153
a. Profil Sekolah..... 153
b. Visi dan Misi 154
c. Keadaan Siswa 155
d. Keadaan Guru 156
3. SMA Riyadhlul Jannah 156
a. Sejarah dan Profil..... 156
b. Visi dan Misi 157
c. Keadaan Siswa 157
d. Keadaan Guru 157
4. SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman 158
a. Sejarah dan Profil..... 158
b. Visi Misi Sekolah..... 159
c. Keadaan Siswa 159
d. Keadaan Guru 159
B. Analisis Butir Instrumen.....159
1. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) 160
2. Variabel Pengelolaan Kepegawaian (X2) 178
3. Variabel Penanggulangan Stres Guru (Y).....194
C. Deskripsi Data Hasil Penelitian 211
1. Variabel Penanggulangan Stres Guru (Y).....211
2. Variable Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) 214
3. Variabel Pengelolaan Kepegawaian (X_2).....217
D. Uji Prasyarat Analisis Data.....220
1. Uji Normalitas Distribusi Galat Taksiran atau Uji Kenormalan..221
2. Uji Linieritas Persaman Regresi 224

3. Uji Homogenitas Varians Kelompok atau Uji Asumsi Heteroskedastisitas Regresi 225
a. Uji Asumsi Heteroskedastisitas Regresi penanggulangan stres guru (Y) atas kepemimpinan kepala sekolah (X_1). 226
b. Uji Asumsi Heteroskedastisitas regresi penanggulangan stres guru (Y) atas pengelolaan kepegawaian (X_2)..... 226
c. Uji Asumsi Heteroskedastisitas Regresi penanggulangan stres guru (Y) atas kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan pengelolaan kepegawaian (X_2). 227
E. Uji Hipotesis Penelitian 228
1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) terhadap Penanggulangan stres Guru (Y) 229
2. Pengaruh pengelolaan kepegawaian (X_2) terhadap penanggulangan stres guru (Y) 231
3. Pengaruh Kepemimpinan kepala Sekolah (X_1) dan Pengelolaan Kepegawaian (X_2) Secara Bersama-sama Terhadap Penanggulangan Stres Guru (Y) 233
F. Pembahasan Hasil Penelitian.....235
1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Penanggulangan Stres Guru.....236
2. Pengaruh Pengelolaan Kepegawaian terhadap Penanggulangan Stres Guru 236
3. Pengaruh Kepemimpinan kepala Sekolah dan Pengelolaan Kepegawaian Secara Bersama-sama terhadap Penanggulangan Stres Guru 237
BAB V, PENUTUP.....235
A. Kesimpulan 235
B. Implikasi Hasil Penelitian.....236
C. Saran 237
DAFTAR PUSTAKA 239
LAMPIRAN
DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1: Ukuran Sampel 119
Tabel 3.2: Sebaran Sample dari Populasinya 121
Tabel 3.3: Kisi-kisi Instrumen Variabel Penanggulanagan Stres Guru (Y) Setelah Instrumen Diuji Coba 125
Tabel 3.4: Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X^1) Setelah Instrumen Diuji Coba 128
Tabel 3.5: Kisi-kisi Instrumen Variabel Pengelolaan Kepegawaian (X^2) Setelah Instrumen Diuji Coba 130
Tabel 3.6: Tabel 3.3: Rekapituasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Penanggulangan Stres Guru 134
Tabel 3.7: Rekapituasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah 135
Tabel 3.8: Rekapituasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Pengelolaan Kepegawaian (X2)..... 137
Tabel 3.9: Tahapan Kegiatan Penyusunan Tesis 149
Tabel 4.1: Data Peserta Didik SMA School of Universe 153
Tabel 4.2: Data Pendidik dan Tenaga Pendidik SMA School of Universe 153
Tabel 4.3: Data Peserta Didik SMA Islam Al-Mukhlishin 155
Tabel 4.4: Data Peserta Didik SMA Riyadlul Jannah 157
Tabel 4.5: Data Pendidik dan Tendik SMA Riyadlul Jannah 157
Tabel 4.6: Data Peserta Didik SMA Al Ashriyyah Nurul Iman..... 159
Tabel 4.7: Data Pendidik dan Tendik SMA AL Ashriyyah Nurul Iman..... 159

Tabel 4.8: Data Deskriptif Variabel Penanggulangan Stres Guru (Y) 209
Tabel 4.9: Distribusi Frekuensi Penanggulangan Sres Guru (Y) 211
Tabel 4.10: Data Deskriptif Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)..... 212
Tabel 4.11: Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)..... 213
Tabel 4.12: Data Deskriptif Variabel Pengelolaan Kepegawaian (X2) 215
Tabel 4.13: Distribusi Frekuensi Pengelolaan Kepegawaian (X_2)..... 215
Tabel 4.14: Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X1 218
Tabel 4.15: Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X2 219
Tabel 4.16: Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X1 dan X2..... 220
Tabel 4.17: Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran..... 221
Tabel 4.18: ANOVA (Y atas X1)..... 221
Tabel 4.19: ANOVA (Y atas X2)..... 222
Tabel 4.20: Rekapitulasi Hasil Uji Linieritas Persaman Regresi 222
Tabel 4.21: Rekapitulasi Hasil Uji Homogenitas Varians Kelompok 225
Tabel 4.22: Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi)(ρy.1) 226
Tabel 4.23: Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) (Py.1) 227
Tabel 4.24: Arah Pengaruh (Koefisien Regresi)(ρy.1) 227
Tabel 4.25: Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi)(ρy.2) 228
Tabel 4.26: Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) (ρy.2) 228
Tabel 4.27: Arah Pengaruh (Koefisien Regresi)(ρy.2) 239
Tabel 4.28: Kekuatan Pengaruh Ganda (Ry.1.2)..... 230
Tabel 4.29: Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi)($R_{y.1.2}$) 230
Tabel 4.30: Arah Pengaruh (Koefisien Regresi)(Ry.1,2)..... 231
Tabel 4.31: Rekapitulasi Hasil Uji Koefisien Korelasi 232
Tabel 4.32: Rekapitulasi Hasil Uji Koefisien Determinasi 232
Tabel 4.33: Rekapitulasi Hasil Uji Koefisien Regresi 232

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Stres Mempengaruhi Keadaan Seseorang 38
Gambar 2.2: Model Kepemimpinan Transformasional..... 61
Gambar 2.3: Proses Seleksi 95
Gambar 2.4: Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengelolaan Kepegawaian terhadap Pengelolaan Stres Guru 114
Gambar 3.1: Perencanaan Penelitian..... 121
Gambar 4.1 – 4.93: Analisis Butir Instrumen Penelitian 160
Gambar 4.94: Posisi Skor Empirik terhadap Skor Teoritik Variabel Pengelolaan Stres Guru (Y) 210
Gambar 4.95: Histogram Variabel Pengelolaan Stres Guru (Y) 211
Gambar 4.96: Posisi Skor Empirik terhadap Skor Teoritik Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) 213
Gambar 4.97: Histogram Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah 214
Gambar 4.98: Posisi Skor Empirik terhadap Skor Teoritik Variabel Pengelolaan Kepegawaian(X_2) 216
Gambar 4.99: Histogram Variabel Pengelolaan Kepegawaian (X_2) 217
Gambar 4.100: Heteroskedastisitas (Y-X_1) 223
Gambar 4.101: Heteroskedastisitas (Y-X_2) 224
Gambar 4.102: Heteroskedastisitas (Y- X_1 dan X_2) 225
Gambar 4.103: Diagram Pencar (X_1) 227
Gambar 4.104: Diagram Pencar (X_2) 239
Gambar 4.105: Diagram Pencar ($X_{1,}$ $X_{2.}$Y)..... 231

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A: Surat Rekomendasi
Lampiran B: Surat Izin Penelitian
Lampiran C: Surat Penugasan Pembimbing
Lampiran D: Form Bukti Bimbingan Tesis
Lampiran E: Kuesioner Penelitian
Lampiran F: Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian
Lampiran G: Hasil Uji Reabilitas Instrumen Penelitian
Lampiran H: Hasil Angket penelitian
Lampiran I: Output SPSS
Lampiran J: Tabel Dan Gambar

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan suatu bangsa tidak bisa terlepas dari peranan pendidikan sebagai salah satu wadah dasar pembentukan generasi yang berkualitas yang memiliki mental dan moral yang baik, pribadi cerdas, sehat jasmani dan rohani. Harapan tersebut tidak akan berhasil bila tidak diimbangi dengan kualitas sumber daya manusia yang baik. Salah satu sumber daya manusia pada bidang pendidikan adalah guru.

Sebagai seorang tenaga pendidik guru mempunyai tugas dan tanggung jawab yang berat untuk mendidik siswa sebagai generasi masa depan bangsa. Oleh sebab itu diperlukan upaya maksimal dalam menopang mutu pendidikan dengan cara lebih memperhatikan guru dalam segala aspek karena salah satu kunci keberhasilan pendidikan ada di pundak seorang guru.

Dalam dunia pendidikan, keberadaan peran dan fungsi guru merupakan salah satu faktor yang sangat signifikan. Guru merupakan bagian terpenting dalam proses belajar-mengajar, baik di jalur pendidikan formal, nonformal maupun informal. Oleh sebab itu, dalam setiap upaya peningkatan kualitas pendidikan di tanah air guru tidak dapat dilepaskan dari berbagai hal yang berkaitan dengan eksisistensi mereka. Filosofi sosial budaya dalam pendidikan Indonesia, telah menenempatkan fungsi dan peran guru sedemikian rupa sehingga para

guru di Indonesia tidak jarang telah di posisikan mempunyai peran ganda bahkan multifungsi.

Mereka dituntut tidak hanya sebagai pendidik yang harus mampu mentransformasikan nilai-nilai ilmu pengetahuan, tetapi sekaligus sebagai penjaga moral bagi anak didik. Bahkan tidak jarang, para guru dianggap sebagai orang tua kedua, setelah ayah dan ibu dalam proses pendidikan secara luas.

Masalah guru menjadi sorotan karena guru merupakan unjung tombak dari setiap kebijakan dan kegiatan yang berkaitan dengan pendidikan. Gurulah yang melaksanakan secara operasiaonal segala bentuk pola, gerak dan geliatnya perubahan dalam dunia pendidikan. Ketika muncul berbagai model pembelajaran yang berkaitan dengan kurikulum misalnya, gurulah yang sangat berperan.[1]

Tugas utama seorang guru adalah sebagai pendidik dan pengajar di sekolah. Seorang guru dituntut harus mampu mentransfer pengetahuan kepada anak didiknya melalui proses menjadikan anak didiknya dari tidak tau menjadi tau. Jika dilihat dari perjalanan pendidikan di Indonesia masih jauh dari yang diharapkan, hal ini disebabkan beberapa faktor, diantaranya banyak hambatan yang dialami oleh dunia pendidikan di Indonesia khususnya oleh guru dalam menjalankan tugas sebagai seorang pendidik. Hambatan tersebut antara lain, sering bergantinya kurikilum serta tuntutan mengaplikasikannya dengan cepat, sedangkan dalam prosesnya membutuhkan kecakapan dan keterampilan yang memadai, beban kerja yang berat, tekanan dari atasan, kebutuhan hidup yang meningkat serta kurangnya penghargaan terhadap kinerja guru semua hal tersebut tidak lantas diimbangi dengan kesejahteraan yang layak yang diperoleh oleh seorang guru.

Permasalahan dan hambatan–hambatan tersebut adalah penomena yang dihadapi oleh guru, dan jika dibiarkan berlangsung akan membawa dampak buruk terhadap mutu pendidikan karena target kurukulum tidak dapat terpenuhi dengan maksimal serta memadamkan semanagat dan motivasi guru sebagai ujung tombak pelaksana pendidikan dan berakibat lebih berat lagi yaitu, meyebabkan stres yang dialami guru semakin meningkat.

Salah satu bukti bahwa hambatan dan permasalahan diatas dapat memicu stres serta dapat memberi pengaruh negatif terhadap guru adalah terjadi penurunan mutu dan kualitas yang dialami oleh guru hal ini bisa dilihat dari hasil Uji kompetensi guru (UKG) yang belum maksimal. Pada tahun 2015 UKG dilaksanakn untuk menguji kompetensi guru pada

---

[1] M. Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan, dalam Perspektif Teori, Aplikasi, dan Kodisi Objektif Pendidikan di Indonesia* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015, hal. 20.

dua bidang yaitu pedagogik dan profesional. Dari sekian banyak provinsi yang mengikuti UKG Sebanyak tujuh provinsi saja yang mendapat nilai terbaik. Penyelenggaraan uji kompetensi guru (UKG) tahun 2015. Nilai yang diraih tersebut merupakan nilai yang mencapai standar kompetensi minimum (SKM) yang ditargetkan secara nasional, yaitu rata-rata 55. Tujuh provinsi tersebut adalah DI Yogyakarta (62,58), Jawa Tengah (59,10), DKI Jakarta (58,44), Jawa Timur (56,73), Bali (56,13), Bangka Belitung (55,13), dan Jawa Barat (55,06). Padahal menurut Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) Kemendikbud saat itu, Sumarna Surapranata mengatakan, jika dirinci lagi untuk hasil UKG untuk kompetensi bidang pedagogik saja, rata-rata nasionalnya hanya 48,94, yakni berada di bawah standar kompetensi minimal (SKM), yaitu 55. Bahkan untuk bidang pedagogik ini, hanya ada satu provinsi yang nilainya di atas rata-rata nasional sekaligus mencapai SKM, yaitu Di Yogyakarta (56,91).[2] Selain itu, beredar kabar bahwa jika hasil UKG dibawah Standar Kopetensi Minimum (SKM) yang sudah ditentukan akan menjadi tolak ukur memvonis guru layak atau tidak layaknya menjadi tenaga pengajar, yang menjadi kehawatiran adalah bukan saja tidak lulusnya mereka tapi lebih dari itu mereka kawatir kehilangan fasilitas yang mereka dapatkan selama ini seperti tunjangan sertifikasi guru dan yang lainnya, informasi ini juga yang menyebabkan guru tertekan secara fsikis lalu membawa guru tidak fokus dalam melaksanakan UKG tersebut. Hal ini menandakan adanya penurunan kualitas dengan indikasi bulum tercapainya target UKG secara maksimal.

Ini merupakan contoh permaslahan yang terjadi pada para guru.Terlepas dari hal tersebut pada dasarnya Uji Kompetensi Guru (UKG) dilaksanakan dengan menguji kompetensi profesional dan paedagogik, dengan cara mengerjakan soal - soal pilihan ganda secara online. Kompetensi profesional yang diujikan adalah kemampuan guru dalam memahami materi-materi keilmuan yang diajarkan. Misalkan guru matematika yang diujikan tentu tentang materi matematika. Begitu juga dengan guru mata pelajaran yang lain. Sedangkan kompetensi paedagogik yang diujikan adalah pengetahuan tentang teori pembelajaran, metode mengajar, karakteristik siswa dan lain-lain.

Data yang lebih menarik untuk disimak yang menjadi gambaran pengetahuan (kognitif) guru-guru di Indonesia. Hasil nilai UKG di atas 60 bisa dilihat dari jenjang SD ada 50,68%, SMP 43,84%, SMA 53,55% SMK 44,53% dan guru-guru SLB 42,19%. Data ini menunjukkan kurang dari separuh guru-guru mendapat nilai lebih dari 60, tentu data di atas

---

[2] Desliana Maulipaksi, *7 Provinsi Raih Nilai Terbaik Uji Kompetensi Guru 2015* https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2016/01/7-provinsi-raih-nilai-terbaik-uji-kompetensi-guru-2015. Diakses pada 4 Januari 2018 at 00.35.

menjadi evaluasi bersama baik bagi guru maupun bagi pengambil kebijakan.

Data tersebut menggambarkan capaian kemampuan kognitif guru dalam hal pengetahuan profesional dan paedagogik.[3] Titik tekan UKG adalah ujian yang hanya mengukur tingkat kemampuan kognitif (pengetahuan) guru, tidak mengukur baik atau buruk guru mengajar di dalam kelas. Yang tergambar dalam hasil UKG adalah kemampuan guru dalam memahami kompetensi profesional dan kompetensi paedagogik. Hasil UKG bisa kita samakan dengan rapor guru. Dalam logika yang sederhana jika rapor hasil UKG guru tidak baik maka kedalaman pengetahuan guru tersebut juga tidak baik, dan bisa dibayangkan apa yang diajarkan guru kepada siswa-siswanya. Bukankah guru adalah *role model* bagi peserta didik yang punya pengetahuan yang luas dan mendalam.

Selain masalah diatas yang menerpa para guru, masih adalagi masalah klasik yang menjadi sorotan yaitu kesejahteraan guru yang masih bulum terselesaikan. Hal ini juga pernah disampaikan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud), Muhadjir Effendi juga merasakan beban permasalahan pelik guru yang tak kunjung usai dari tahun ke tahun.

Hingga saat ini ada sekitar 3 juta guru yang menyebar di seluruh Indonesia. Di mana, lebih dari 600 ribu adalah guru Honorer dan semuanya menuntut untuk diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). "Sejak dulu selalu ada masalah (guru), ini jadi tugas berat Direktorat Jenderal (Dirjen) Guru dan Tenaga Pendidikan (GTK)," ucap dia kepada Liputan6.com, saat berkunjung ke Penukal Abab Lematang Ilir (PALI), Senin, 20 Maret 2017. Menurut dia, pemerintah tidak akan bisa mengangkat guru honorer secara besar-besaran. Sebab, anggarannya terbatas dengan jumlah guru yang sangat banyak. Bahkan kini, Kemdikbud sudah tidak bisa bertanggung jawab sepenuhnya terhadap permasalahan guru di Indonesia. Karena sudah dialihkan ke Kementerian PAN-RB dan Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri). Anggaran dana untuk gaji guru, lanjut dia, masuk dalam Dana Alokasi Khusus (DAK) dan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) masing-masing provinsi atau daerah. Namun, jika dana tersebut digelontorkan untuk gaji guru saja, program lainnya akan sulit untuk berjalan. "Jadi tidak mudah untuk mengangkat guru (jadi PNS), tapi kita bukan menghindari

---

[3] Arif Jamali Muis *"Uji Kompetensi Guru"* http://krjogja.com/web/news/read/25-465/Uji_Kompetensi_Guru**.** Diakses pada 04 desember at 08.45. 2017

tanggung jawab. Semoga di tahun 2018 nanti akan ada solusi," kata Mendikbud.[4]

Banyaknya pemberitaan tentang tuntutan yang dilakukan oleh para guru mulai dari menuntut upah yang layak, keinginan penyetaran status guru honorer dengan PNS sampai keinginan diangkat menjadi pegawai negri sipil menjadi indikasi bahwa mereka mengalami ketidak seimbangan psikologis yang menyebabkan para guru menjadi stres.

Banyaknya hambatan dan permasalahan tersebut di atas perlahan dapat mempengaruhi kualitas pendidikan dan menjadikan citra pendidikan dimata masyarakat akan semakin buruk. Manjemen sekolah serta para guru *(stakeholders)* merupakan sarana yang paling tepat untuk dijadiakn sasaran kesalahan karena dianggap tidak mampu menjadi pendidik dan tidak mampu mengemban tugasnya.

Dalam dunia pendidikan tidak bisa lepas dari adanya peran serta guru sebagai ujung tomabak keberhasialn pendidikan, oleh karenanya dibutuhkan peran dan keberadaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang mampu memahami permasalahan yang dihadapi oleh guru namun tetap memiliki nawacita untuk mewujudkan kegiatan proses pendidin disekolah yang bermutu, maka hendaknya kepala sekolah diharapkan mampu menjadi faktor utama dalam menentukan arah kebijakan dan kemajuan pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya.

Sosok kepala sekolah yang baik tidak hanya dilihat dari individunya saja, yang berpenampilan menarik, menunjukan sikap wibawa dan rasa ingin dihormati. Namun ia harus menunjukan kecakapan dan kemampuannya dalam memimpin. Keberhasilan kepemimpinannya bisa kita lihat dengan adanya prestasi yang dicapai dan terciptanya iklim dan budaya di sekolah yang di pimpinnya.

Seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan hendaknya mampu memberikan perhatian kepada kemajuan pendidikan di sekolah melebihi perhatiannya terhadap apapun. Karena di dalam organisasi sekolah, kedudukan kepala sekolah merupakan faktor penentu, penggerak segala sumber daya yang ada didalamnya, agar segala komponen yang didalamnya dapat berpungsi secara maksimal. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan maka diperlukan peran dan sosok kepala sekolah yang handal, karena sejatinya kepala sekolah adalah *agen of change* untuk kemajuan sekolah yang dipimpinnya.

---

[4] Nefri Inge *" Mendikbud Akui Permasalahan Pelik Guru Honorer Di Indonesia "*http://regional.liputan6.com/read/2894934/mendikbud-akui-permasalahan-pelik-guru-honorer-di-indonesia. Diakses pada 24 agustus 2017 at 06.35.

Hal tersebut rasanya bukan harapan hampa karena baru-baru ini Mendikbud Muhajir Effendy mengatakan bahwa " Tugas kepala sekolah ini masih dianggap sebagai tugas tambahan guru yang ditunjuk. Namun kedepan, kepala sekolah akan menjadi tugas utama tersendiri yang akan berfungsi sebagai manajer sekolah," demikian yang disampaikan oleh Mentri Pendidikan dan Kebudayaan dalam acara bincang santai menyambut Hari Pendidikan Nasional.[5] Pernyataan yang disampaikan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan tersebut dapat memberikan dua gambaran permasalahan. Pertama, bahwa tugas kepala sekolah selama ini hanya sebagai tugas tambahan yang mengidikasikan adanya ketidak fokusan dan belum adanya upaya maksimal. Kedua, pernyataan tersebut mengindikasikan harapan bahwa kepala sekolah kedepan diharapkan menjadi tugas utama dan sebagai pemimpin pendidikan yang profesional yang memaksimalkan tugas sebagai mana mestinya.

Pernyataan tersebut muncul karena selama ini kepala sekolah memiliki kesibukan yang beragam terkadang hal tersebut tidak lagi membuat kepala sekolah fokus dengan pekerjaan yang diembannya. Hal inilah yang menjadi sorotan dan permaslahan pendidikan di Indonesia yang belum belum terselesaikan dan diperlukan solusi yang tepat.

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerialnya. Agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya. Kepala sekoalah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Supriadi dalam E. Mulyasa " Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya prilaku anakal peserta didik".[6]

Oleh karena itu kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang berkaitan langsung dengan kegiatan belajar mengajar. Hal ini berdasarkan pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: " kepala sekolah bertanggung jawab atas kegiatan penyelenggraan pendidikan, administrasi sekolah, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

---

[5] Yohanes Enggar Harususilo, *Kepala Sekolah Nantinya Akan Seperti Manajer Sepak Bola"* dalam https://www.edukasi.Kompas.com/read/2018/04/26/17194091/mendiknas-kepala-sekolah-nantinya-akan-seperti-manajer-sepakbola. Diakses pada jumat 27 april 2018, 09.00. Wib.

[6] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, Dalam Kontek Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remja Rosda karya, 2004, hal. 24-25.

Dalam dunia pendidikan, selain kepala sekolah, guru merupakan elemen yang paling penting. Semua hal yang berkaitan dengan pendidikan, mulai dari pelaksanaan kurikulum, kegiatan belajar-mengajar, pengelolaan tata ruang sarana dan prasarana sekolah, pengelolaan keungan sekolah, penerapan aturan kedisilinan dan sikap sopan santun sebagai upaya membentuk karakter siswa sampai dengan hal lain yang berkaitandengan dunia pendidikan akan menjadi tidak berarti jika tidak ada interaksi antara guru dan kepala sekolah, bahkan lebih dari itu jika di sekolah tidak terjalin hubungan antara kepala sekolah dengan guru akan menciptakan rasa tidak percaya dan saling curiga seperti yang terjadi di SMK Pertanian Pembangunan Lembang, Kabupaten Bandung Barat dimana seorang guru harus berurusan dengan kepolisian karna dilaporkan oleh kepala sekolahnya. Laporan tersebut berawal ketika ia melaporkan kepala sekolah SMK Pertanian Pembangunan Lembang, berinisial SSY kepada Dinas Pendidikan Jawa Barat, terkait tidak transparannya pengelolaan keuangan sekolah, tidak ada tauladan mengenai kedisiplinan kerja dan tidak bersikap positif terhadap kritik.[7] Hal ini menunjukan betapa pentingnya hubungan antar guru dan kepala sekolah, sebaliknya jika keharmonisan hubungan tersebut diabaikan akan sangat buruk terhadap iklim budaya dan kemajuan sekolah.

Jika diperhatikan beberapa permasalahan diatas, dan bila tidak diselesaikan dengan segera akan berakibat pada stres yang dialami para guru akan sangat tinggi. Para guru tidak hanya berhdapan dengan siswa-siswanya yang memiliki keberagaman karakter tetapi juga guru harus berhadapan dengan tugas dan tanggung jawab yang tidak ringan serta memiliki dampak yang tidak sederhana yaitu membentuk siswa sebagai generasi muda yang cerdas. Bila disinonimkan seorang guru tadak ada bedanya dengan seorang customer sevice yang harus selalu tampil maksimal disetiap waktu, mengatasi maslaah yang terjadi dengan memberikan penyelesaian masalah dengan cara yang bijaksana kepada pelanggannya.

Seorang guru dapat juga disinonimkan seorang marketer. Seorang marketer didalam suatu manjemn perusahaan merupakan ujung tombak yaitu penentu hidup atau mati perusahaan seorang guru yng mempunyai jiwa marketing tentu akan mampu menghidupkan dunia pendidikan

---

[7]Hilman Kamaludin, “Dilaporkan Kepala Sekolah ke Polisi, Guru SMK di Lembang Ini-Malah-NantangBuka-bukaan”,dalam-http://www.tribunnews.-com/regional/2018/01/08/dilaporkan-kepala-sekolah-ke-polisi-guru-smk- di-lembang-ini-malah-nantang-buka-bukaan diakses pada Senin 26 Maret 2018 12:42. Wib.

melalui jiwa anak-anak didiknya menjadi lebih cerdas, bermoral dan memepunyai tanggung jawab.

Guru yang diawal tadi diasumsikan sebagai ujung tombak berhasil atau tidaknya pendidikan dan harus senantiasa tampil maksimal dengan memperkecil tinggkat stress yang sedang dihadapi, dituntut untuk mamapu mewujudkan keberhasilannya melalui anak didiknya saat berada dilingkungan masyarakat. Guru-guru juga dituntut untuk dapat mengelola stress yang sedang dihadapi dengan sangat bijak sana sehingga segala konflik yang terjadi dilingkungan pekerjaan maupun lingkungan pribadi dapat teratasi dengan baik tanpa mempengaruhi kinerja guru tersebut.

Dalam upaya memajukan pendidikan disekolah bukan saja hanya guru yang bertanggung jawab tetapi semua *stak eholders* diantaranya yang lebih penting adalah kepala sekolah karna ia memilki peran yang sangat penting dalam pengelolaan sekolah. Maju-mundurnya kondisi sekolah dan tinggi rendahnya kualitas lulusannya tidak terlepas dari peran kepala sekolah. Mengenai besarnya tanggung jawab kepala sekolah Mortimer, J. Adler dalam Dadi Permadi mengatakan *" The quality of teaching and learning that goes in a school is largely determind by the quality of principals leadership"* (mutu belajar mengajar yang terjadi di sekolah adalah ditentukan oleh sebagian besar mutu kepemimpinan kepala sekolah).[8]

Dari uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian terhadap pengelolaan stres guru pada Sekolah Menengah Atas Swasta di Sub Rayon 11 kecamatan Parung, Bogor.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan yang dipaparkan pada latar belakang masalah tersebut di atas. Maka permasalahan yang disinyalir berpengaruh terhadap Penanggulangan stres guru antara lain :

1. Terdapat kesenjangan kesejahteraan antara guru honorer dan guru Pekerja Negri Sipil (PNS)
2. Kualitas guru di Indonesia dipandang masih memprihatinkan, sedikit sekali guru yang mamapu memperoleh nilai yang memenuhi standar kompetensi minimum (SKM) dalam UKG

[8] Dadi Permadi, *Kepemimpinan Mandiri profesional Kepala Sekolah*, Jakata: Bandung, 2011, hal. 24.

3. Sebagian Guru masih menganggap mengajar adalah tugas profesi bukan panggilan hati sehingga beban kerja selalu diukur dengan materi.
4. Beban kerja guru di sekolah yang berat menyebabkan guru stres.
5. Belum maksimalnya perhatian pemerintah terhadap kesejahteraan guru membuat guru tertekan secara psikologis
6. Adanya konflik internal antara guru dan kepala sekolah
7. Perlunya pengelolaan yang profesiaonal dalam membagi tugas dan beban kerja guru
8. Perlunya meningkatkan peran kepala sekolah selaku pemimpin dalam dunia pendidikan di sekolah.
9. Besarnya tuntutan tugas kepada guru namun tidak dibarengi dengan kompensasi yang layak bagi guru hal tersebut membuat guru stres.

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan yang telah diuraikan di atas terdapat beberapa butir masalah yang perlu mendapat perhatian untuk diteliti. Namun karena keterbatasan peneliti dalam hal biaya, tenaga dan waktu yang dapat dicurahkan dalam penelitian, maka peneliti membatasi penelitian ini pada masalah: Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengelolaan Kepegawaian Terhadap Penanggulangan Stres Guru. Dengan demikian yang menjadi objek penelitian adalah guru pada tingkat Sekolah Menengah Atas di sub rayon 11 Parung.

Berdasarkan pembatasan masalah sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap penanggulangan stres guru?
2. Apakah terdapat pengaruh pengelolaan kepegawaian terhadap penaggulangan stres guru?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara simultan terhadap penanggulangan stres guru?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah sebagaimana yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai beri kut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap penanggulangan stres guru.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengelolaan kepegawaian terhadap penanggulangan stres guru.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara simultan terhadap penanggulangan stres guru.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai tambahan ilmu bagi peneliti, melalui penelitian yang penulis lakukan baik dengan membaca berbagai *literature* maupun dengan datang ke tempat penelitian dan berinteraksi langsung dengan responden. Selain itu hasil penelitian ini juga dapat menguatkan terhadap teori-teori yang sudah ada sebelumnya.

Bagi kalangan akademisi penelitian ini bermanfaat terutama dalam beberapa hal di bawah ini:

1. Menambah khazanah intelektual/ilmu pengetahuan terutama dalam penerapan metodologi penelitian.
2. Menambah referensi atau memberi dukungan terhadap pengetahuan sebelumnya yang berkisar pada penanggulangan stres guru, kepemimpinan kepala sekolah, dan pengelolaan kepegawaian.

Selain itu, temuan-temuan dalam penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi kalangan praktisi yaitu sebagai berikut:

1. Bagi kepala sekolah hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk menambah wawasan kinerja kepala sekolah terutama dalam pelaksanaan kepemimpinan di sekolah guna meminimalisir stres guru.
2. Bagi guru hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk mengingatkan efektivitas mengajar yang memberikan andil besar dalam peningkatan mutu peserta didik melalui kinerja guru yang berkualitas.

Secara khusus manfaat penelitian ini bagi kalangan pengambil kebijakan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan untuk mengevaluasi dan mengembangkan kebijakan di bidang pengembangan pengelolaan kepegawaian sehingga pelaksanaannya yugas dapat membantu guru meningkatkan proses kegiatan belajar mengajar dan bukan malah menambah stres pada guru.
2. Bagi Dinas Pendidikan di Provinsi Jawa Barat hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk mengevaluasi kinerja kepala sekolah

dalam penanggulangan stres pada satuan pendidikan yang dipimpinnya.

3. Bagi Dinas Pendidikan di Kabupaten Bogor hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk mengevaluasi kinerja kepala sekolah dan terutama dalam pengelolaan dan pembagian tugas guru.
4. Bagi Kelompok Kerja Kepala Sekolah Menengah Atas Komisariat Parung hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk mengevaluasi tugas guru dalam meminimalisir stres guru.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Penanggulangan Stres Guru

a. Hakekat Stres

Dalam lingkungan baik sosial atau non sosial berpotensi memicu stress terhadap seseorang terlebih jika adanya kondisiyang berpotensi memberi tantangan dan kondisi yang mengancam.[1] Lingkungan bisa menjadi pemicu stres, misalnya orang yang terlalu takut akan kehilangan sesuatu yang menurutnya sangat berharga seperti takut ditinggalkan orang terdekat, kehilangan pekerjaan, takut kehilangan harta dan lainnya. Oleh karnanya Allah memberikan bimbingan agar manusia bisa bersabar dalam menghadapi permasalahan dan musibah yang menimpanya firman Allah dalam Surat al-Baqorah/ 02:155 sebagai berikut,

وَلَنَبْلُوَنَّكُم بِشَيْءٍ مِّنَ ٱلْخَوْفِ وَٱلْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ ٱلْأَمْوَٰلِ وَٱلْأَنفُسِ وَٱلثَّمَرَٰتِ ۗ وَبَشِّرِ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴿١٥٥﴾

[1] Darwis Hude, *Emosi Penjelajahan Religio-Psikologis Tentang Emosi Manusia di dalam Al-Qur'an,* Jakarta: Erlangga, 2006, hal. 261.

Dan sungguh akan *Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar.*

Menurut imam as-Showi menafsirkan lafaz لنبلونكم اى لنختبرنكم yang bermakna kami (Allah) pasti akan menguji kalian dengan dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan.[2]

Ayat di atas menjelaskan agar cobaan yang telah disebut itu dihadapi dengan sabar. Karna sikap sabar merupakan anjuran dari Allah terhadap setiap mukmin. Sikap sabar menurut imam al- Gazali dan Wahbah az-Zuhaili seperti yang dikutip oleh Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama RI ada tiga objek sabar yaitu: sabar dalam mentaati perintah Allah, menjauhi larangan-Nya dan sabar terhadap musibah pada saat pertama dialami serta menghadapai ketentuan-ketentuan dan cobaan-Nya.[3] Stres adalah salah satu cobaan dari Allah bagi manusia yang diakibatkan dari interaksi lingkungan sosial atau non-sosial yang dialami oleh individu.

Jika seseorang pernah merasa tertekan dalam menghadapi suatu masalah,. Bisa jadi ia mengalami stres. Stres merupakan salah satu bentuk gangguan psikologis yang kerap menghinggapi seseorang, terutama di era modern ini. Semakin kompleksnya permasalahan hidup yang dihadapi dan semakin bertambahnya populasi manusia dan semakin meningkatnya persaingan telah meningkatkan peluang seseorang terkena stres

Pemicu stres memang bermacam-macam, dan sebagaimna pesan ayat diatas harus segera diatasi dengan baik agar tidak berkepanjangan. Stres bisa dipantau dengan mendeteksi perubahan-perubahan *fa'âli* dalam tubuh. Menurut Makin & Lindly dalam Darwis Hude ada beberapa perubahan fisiologis yang menjadi gejala awal stres, yakni: pernapasan menjadi tidak teratur, mulut tersasa kering, tubuh berkeringat dingin, merasa gelisah, otot tegang dan fungsi pencernaan terganggu.[4]

Secara umum, kombinasi dari tuntutan tinggi dalam pekerjaan dan jumlah rendah control atas situasi dapat menyebabkan stres. Ia juga mengatakan salah satu penyebab stres kerja adanya tugas yang terlalu banyak. Banyak tugas tidak selalu menjadi penyebab stress akan menjadi

---

[2]Ahmad bin Muhammad as-Shâwî, *Hâsyiah as-S Shâwî ala at-Tafsîr Jalâlain,* Indonesia:t.tp,t.th, hal. 101.

[3]Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama RI, *Tafsir Al-Quran Tematik,* Jakarta: Kamil Pustaka, 2017 ,cet IV, hal. 190.

[4] Darwis Hude, *Emosi Penjelajahan Religi-Psikologis Tentang Emosi Manusia di dalam Al-Qur'an*…, hal. 263.

sumber stress apabila banyak tugas tidak sebanding dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia bagi karyawan.[5]

Stres adalah masalah yang akhir-akhir ini hangat dibicarakan dan posisinya sangat penting dalam kaitannya dengan kinerja seseorang dalam sebuah organisasi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Stres diartikan sebagai gangguan atau kekacauan mental dan emosional yang disebabkan oleh faktor dari luar.[6] Selain dipengaruhi oleh fakrtor-faktor yang bersumber dari luar organisasi, seperti keluarga, lingkungan tempat tinggal stres juga banyak dipengaruhi olehfaktor-faktor ynag berasal dari dalam organisasi.

Secara etimologi stres dapat diartikan sebagai tekanan yaitu dalam istilah dunia medis sebagai gangguan atau kekacauan mental dan emosioanal yang disebabkan oleh faktor-faktor luar, atau tidak adanya kemampuan untuk menanggulangai kejadian dan reaksi terhadap kejadian itu[7].Lebih umum, stres dihubungkan dengan tuntutan dan sumber daya. tuntutan merupakan tanggung jawab, tekanan, kewajiban, dan ketidak pastian yang dihadapi oleh para individu di tempat kerja. Sumber daya merupakan hal-hal di dalam kendali individu yang dapat dia pergunakan untuk menyelesaikan tuntutan.[8]

Riset menyarankan bahwa sumber daya yang memadai dapat membantu menurunkan keadaan alamiah atas tuntutan yang menekan ketika tuntutan dan sumber daya cocok. Jika tuntutan emosiaonal menekan anda, maka memiliki sumber daya emosion/al dalam bentuk dukungan sosial akan sangat penting. Jika tuntutan bersifat kognitif –katakan muatan informasi yang brlebihan- kemudian sumber daya pekerjaan berada dalam bentuk dukungan computer atau informasi yang lebih penting. Oleh karenanya, dibawah tuntutan- perspektif dalam sumber daya, memiliki sumber daya untuk mengatasi stres adalah sama pentingnya dengan mengimbangi tuntutan adlah dengan cara meningkatkanya.

Beberapa ahli membahas dan mendifinisikan tentang stres sebagai berikut:

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge mendefinisikan stres sebgai kondisi yang dinamis yaitu individu berkonfrontasi dengan peluang, tuntutan, atau sumber daya terkait dengan apakan individu

---

[5] Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Avidence-Based Approach*. New York: Mc Graw-Hill, 2011, hal. 279.

[6] Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa IndonesiaI* , Jakarta: Gramedia pustaka utama, 2008, cet I, *Edisi* IV, hal. 1341.

[7] Manahan Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta: Ghalia, 2004, hal 45.

[8] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, penterjemah, Ratna Saraswati dan Febrille Sirait, Jakarta: Salemba Empat, 2015, hal. 430.

inginkan dan yang mana hasil yang dipandang menjadi tidak pasti dan penting.[9]

Gibson et.al. Memberikan definisi *Stress is an adaptive response, mediated by individual differences, that is a consequence of any action, situation, or event that places special demands on a person.*[10] Stres adalah respon adaptif, dimediasi oleh perbedaan individu, yang merupakan konsekuensi dari tindakan, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan khusus pada seseorang.

Kemudian Laurence Siegel dan Irving M. Lana dalam Darwis Hude.*"Stress is any condition that threatens the organism.We are here differentiatting between a challenge and threat. Challenges are presented by circumstensces with which the organism feel it can cope; thearts are presented by circumstensces with which the organism feel is cannot cope"* Stres adalah kondisi yang mengancam organisme. Di sini kami membedakan antara tantangan dan ancaman. Tantangan dihadirkan oleh lingkungan keadaan dimana organisme mearasa dapat menanggulanginya; sedangkan ancaman dihadirkan oleh lingkungan keadaan dimana organisme merasa tidak dapat mengatasinya).[11]

Dari definisi di atas dapat dipahami bahwa stres adalah kondisi yang dihasilkan dari lingkungan keadaan dimana organisme merasa tidak dapat menanggulanginya. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan sosial, seperti tempat tinggal, tempat bekerja atau lingkungan keluarga seseorang. ancaman atau tuntutan yang tidak adapat ditangani dengan mudah dalam kehidupan.

Secara sederhana stres dapat diartikan sebagai sesuatu yang bersangkutan dengan interaksi antara orang dengan lingkungan dimana dia berada. Separti lingkungan tempat bekerja, tempat tinggal dll. Stres akibat kerja merupakan tekanan dalam pekerjaan yang yang membuat keadaan seseorang tegang, takut, cemas, ataupun bingung serta perasaan tegang yang dialamai pada saat situasi mengancam, menyakitkan ataupun menggembirakan.

Dalam pandangan umum orang berpendapat bahwa jika seseorang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang melampaui kemampuan orang tersebut, maka maka dikatan orang itu mengalami stres kerja . Stres di tempat kerja adalah fenomena yang ramai dibicarakan sekarag ini, dari gaya hidup modern. Sifat pekerjaan telah melalui perubahan drastis atas

---

[9] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, penterjemah, Ratna Saraswati & Febrille Sirait…, 2015, hal. 429.

[10] James L. Gibson, *at. al*., Organizations, Behavior, structure, Processes, New York: McGraw-Hill, 2012, hal. 195.

[11] Darwis Hude, *Emosi Penjelajahan Religio-Psikologis Tentang Emosi Manusia di dala m Al-Qur'an…,* hal. 262.

bahwa abad terkhir dan masih terus berubah . dengan adanya perubahan, stres pasti datang. Stres terkait dalam kehidupan pekerjaan seseorang yang terorganisir, akibatnya mempengaruhi kesehatan organisasi. Pada dasarnya stres di tempat kerja adalah kondisi yang timbul dari interaksi orang dan pekerjaan mereka dan ditandai dengan perubahan dalam orang-orang yang menghadapi mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka . Sumber stres dapat ditemukan di organisasi, pribadi , keluarga atau lingkungan. Mungkin secara luas stres dikalsifikasikan: a) Stress kerja, stres organisasi atau stres pekerjaan, b) stress interpersonal atau individu, c) stres keluarga,)[12]

Ronald mendefinisikan stres kerja sebagai "*Worker stress the physiological and / or psychological reactions to event that are perceived to be threatening or taxing"*[13] Reaksi fisiologis, emosi, dan psikologis (kejiwaan) terhadap keadaan di lingkungannya yang bersifat mengancam. Lingkungan sosial dan non-sosial berpotensi memicu stre s, khususnya jika mengancam stabilitas individu. Jalanan macet, sementara kita terburu-buru dalam suatu acara dapat juga memicu stress. Udara panas, bertemu penagih hutang sedangkan kita belum siap membayar juga bisa memicu stres. Pokonya setiap yang memberi ancaman pada stabilitas organisme dikatagorikan sebagai penyebab stress.[14]

Fred Luthans mendefinisikan *stress is define as an adaptive response to an external situation that results in physical, psychological, and/or behavior deviations for organizational participant.t*[15] stres didefinisikan sebagai respon adaptif terhadap situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan fisik, psikologis, dan / atau perilaku untuk peserta organisasi.

Colquitt, LePine dan Wesson juga mengemukakan stress adalah:

Stress is defined as a psychological response to demands that possess certain stakes and that tax or exceed a person's capacity or resources. The demands that cause people to experience stress are called stressors. The negative consequences that occur when demands tax or exceed a person's capacity or resources are called strains. This definition of stress illustrates that it depends on both the nature of the demand and the person who confronts it. People differ in terms of how they evaluate stressors and

---

[12] Cambridge dan pilbean dalam A Anbzhagan " *Work Stress on Industry*," dalam Jurnal *Asia Pacific Journal of Marketing and Management Review*, Vol. 2 Mei, 2013., hal. 95.

[13] Ronald E. Riggio, *Introduction to industrial/ organizational psychology: international*, edisi 6, Pearson, 2013, hal. 249.

[14] Darwis Hude, *Emosi Penjelajahan Religi-Psikologis Tentang Emosi Manusia di dalam Al-Qur'an…*, hal. 261.

[15] Fred Luthans, *Organizational Behvior An Evidence-Based Approach*, New York:McGraw-Hill, 2011 hal. 279.

the way they cope with them. As a result, different people may experience different levels of stress evev when confronted with the exact same situation.[16]

Definisi di atas jika diterjemahkan secara bebas mengatakan bahwa stres sebagai respon psikologis terhadap tuntutan yang memiliki kekuatan tertentu dan melebihi kapasitas atau sumber daya yang dimiliki seseorang. Tuntutan yang menyebabkan orang mengalami stres disebut *stressor*. Konsekuensi negatif yang terjadi ketika tuntutan tersebut melebihi kapasitas atau sumber daya seseorang disebut *strain*. Definisi stres ini mengilustrsikan bahwa semuanya mengandung pada kedua sifat permintaan dan orang yang mengahadapinya. Perbedaannya pada bagaimana mereka dapat mengevaluasi stres dan cara mereka mengatasi akibatnya, setip orang pasti memiliki perbedaan satu sama lain serta memiliki pengalaman berbeda pada berbagai tingkatan stress, bahkan ketika dihadapkan dengan situasi yang sama persis).

Beehr and Newman dalam Fred Luthans mendefinisikan stres kerja sebagai berikut *Job Stress is a condition arising from the interaction of people and their jobs and characterized by changes within people that force them to deviate from their normal founctioning*".[17] Stres kerja adalah kondisi yang muncul dari interaksi individu dengan pekerjaannya dan ditandai dengan perubahan-perubahan di dalam diri individu tersebut yang mendorongya untuk menyimpang dari fungsi normalnya.

Ivancevich and Matteson dalam Fren Luthans mendefinisikan stres kerja" *the interaction of the individual whit the invirontment, an adaptive respon, mediated by individual differentces and/or psychological prosesses, that is a consequence of any external(envairontmental) action, situation or event that place excessive psychological and/or physical demands on a person.*[18] Definisi di atas jika diterjemahkan secara bebas stres kerja merupakan interaksi individu dengan lingkungannya. Stress kerja merupakan respon yang dimediasi oleh perbedaan individu dan atau proses psikologis yang merupakan konsekuensi dari tindakan, situasi atau peristiwa eksternal (lingkuangan) yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik pada diri seseorang yang berlebihan

Masalah stres dalam sebuah organisasi khususnya pada lembaga pendidikan menjadi gejala yang penting untuk diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan . Akibat adanya stres tersebut mengakibatkan seseorang menjadi grogi, mengalami kecemasan yang sangat, meningkatnya emosi dengan munculnya ketegangan, proses berfikir yang tidak kondusif dan adanya perubahan kondisi fisik terhadap

---

[16] Colquitt LePine dan Wesson , *Organizational behabior: Improving performance e and Commitment in the workplace,* New York: McGraw Hill, 2011, hal. 144.

[17] Fred Luthans, *Organizational Behvior…*, hal. 279.

[18] Fred Luthans, *Organizational Behvior…*, hal. 279.

individu . selain itu, sebagai sebagai hasil dari adanya stres guru mengalami beberapa gejala stres yang dapat mengancam dan menggangu pelaksanaan kinerja meraka sebagai tenaga pendidik seperti mudah marah, tidak mampu tenang, emosi yang tidak stabil, muncul sikap egoism dengan ditandai tidak mau bekerja sama, kurangnya sikap empati dan mengalami susah tidur.

Kemudian Colquit at all, juga menyatakan bahwa tipikal stres merujuk kepada 2 (dua) hal yang disebut halangan stres *(hindrace stressors)* dan tantangan stress *(challenge stressors)*. Halangan stres merpupakan tuntutan stres yang dianggap menghambat kemajuan menuju prestasi pribadi atau pencapaian tujuan. Halangan stres ini memiliki kecendrungan memicu emosi negative seperti kemarahan dan kecemasan. Sebaliknya tantangan stres merupakan pengelolaan atas tanggung jawab tambahan atau beban kerja yang lebih tinggi dan memiliki manfaat atau keuntungan jangka panjang, dalam hal ini dapat membantu membangun keterampilan pribadi. Tuntutan stres ini dianggap sebagai kesempatan untuk belajar, menggali pertumbuhan, dan prestasi. Walaupun tantangan stres melelahkan, namun memicu emosi positif seseorang seperti kebanggaan dan antusiasme.[19]

Sedangkan kata penanggulangan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia penanggulangan bersumber dari sebuah kata " tanggulang" yang berarti menghadapi atau mengatasi. Selanjutnya kata tersebut mendapat tambahan "pe" dan akhiran "an" sehingga menjadi "penanggulangan" yang memiliki makna metode, cara dsn proses kegiatan menanggulangi, atau meliputi suatu kegiatan pencegahan dan sekaligus melakukan upaya untuk memberikan solusi. Sedangkan yang dimaksud dengan penanggulangan adalah upaya mencegah dan mengatasi stress yang dialami oleh para guru

Guru dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai seorang yang memiliki pekerjaan sebagai pengajar.[20] Sementara itu, guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi hasil pembelajaran.[21] Profesionalisme guru ditandai dengan keahliannya dibidang pendidikan. Menurut Undang-Undang No 14 tahun 2005 pasal 20, tugas guru adalah, merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, mengevaluasi hasil pembelajaran, meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik, bertindak objektif dan tidak

---

[19] Colquitt LePine dan Wesson , *Organizational behabior: Improving performance and Commitment in the* workplace…, hal. 145.

[20] Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa IndonesiaI* …, hal. 469.

[21] Bernawai dan Muhammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian kinerja Guru Profesional,* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, hal. 13.

diskriminatif serta taat kepada hukum dan menjaga persatuan bangsa, yang diakibatkan oleh tekanan dan tuntutan dan persaingan di lingkungan pekerjaan yang menimbulkan penyampingan fisik, psikologis, prilaku dan juga persepsi individu yang mengubah kondisi fisikologisnya sehingga seseorang dipaksa untuk menyimpang dari fungsi normal.

Di dalam Undang-undang Guru dan Dosen Bab VI tentang Standar pendidik dan Tenaga Kependidikan, pasal 28 dijelaskan bahwa seorang guru harus memiliki sedikitnya empat kompetensi dasar yaitu, kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial yang diperoleh melalui pendidikan profesi.[22]

Secara singkat keempat kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengolah pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantaf, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar Nasional Pendidikan. Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Dengan demikian seorang guru pada dasarnya memiliki tugas yang sangat banyak dan mulia, baik tugas yang berkaitan dengan dinas maupun tugas luar dinas, yaitu dalam bentuk pengabdian. Tugas tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga tugas yakni, dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan, dan tugas kemasyarakatan.

Selain sebagai seorang pendidik yang dituntut untuk mampu menjadi seorang yang professional guru juga adalah suri tauladan bagi peserta didik, guru juga sebagai cermin kehidupan bagi semua siswa disekolah. Hidayatullah dalam Joko Wahyono mengatakan cerminan seorang guru memiliki lima filosofi, *pertama* menerima dan menampakan apa adanya. Cermin memiliki karakteristik bersedia menerima dan memperlihatkan apa adanya. Untuk itu, guru harus memiliki sifat jujur, sederhana, objektif, dan jernih. *Kedua* tempat yang tepat untuk intropeksi. Karena menampilkan bayangan seseorang apa adanya, guru harus siap untuk mawas diri, atau berintropeksi. *Ketiga* menerima kapan pun dan

[22] Undang-undang Guru dan Dosen Jakarta : 2005 , hal.153.

dalam keadaan apa pun. Artinta, guru mesti memiliki sifat-sifat, seperti: pengabdian, setia, dan sabar. *Keempat* tidak pilih kasih/ tidak diskriminatif. cermin memiliki sifat tidak pernah pilih-pilih. Siapa saja yang mau bercermin pasti diterima. Artinya, tidak membeda-bedakan. *Kelima* pandai menyimpan rahasia. Cermin tidak pernah memperlihatkan siapa saja yang telah bercermin kepadanya, tak peduli kondisi yang bercermin itu baik manapun buruk. Artinya cermin memiliki sifat pandai menyimpan rahasia.[23]

b. Guru dalam Pandangan Islam

Seorang guru dalam Islam memiliki kedudukan dan derajat yang mulia, karena guru mempunyai kelebihan berupa ilmu pengetahuan. Kemulian seorang guru bukan saja hanya karna ilmu yang dimliki tetapi ia juga mampu mengamalkan ilmunya. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat al- Mujâdalah/58:11sebagai berikut,

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا قِيلَ لَكُمۡ تَفَسَّحُواْ فِي ٱلۡمَجَٰلِسِ فَٱفۡسَحُواْ يَفۡسَحِ ٱللَّهُ لَكُمۡ
وَإِذَا قِيلَ ٱنشُزُواْ فَٱنشُزُواْ يَرۡفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلۡعِلۡمَ دَرَجَٰتٖۚ
وَٱللَّهُ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٞ ١١

Hai orang-*orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Menurut M. Quraish Shihab ayat diatas memberikan pengertian bahwa kaum beriman dibagi menjadi dua kelompok besar, yang pertama sekedar beriman dan beramal saleh dan yang kedua beriman dan beramal saleh serta memilki pengetahuan. Derajat kelompok yang kedua ini menjadi lebih tinggi, bukan saja karena nilai ilmu yang disandangnya tetapi juga karna amal dan pengajarannya kepada pihak lain.[24]

Dari pemahaman ayat diatas bisa diambil kesimpulan bahwa Allah SWT memberikan kemuliaan beberapa derajat lebih tinggi kepada orang yang beriman dan beramal saleh serta memiliki ilmu pengetahuan baik

---

[23] Joko wahyono, *cara Ampuh Merebut Hati Murid,* Jakarta: Erlangga, 2012, hal. 32.

[24] M. Quraish Shihab, *Tafsir Al- Misbah , Pesan, Kesan, dan Keserasian al-Qur'an,* Tangerang: Lentera hati, 20017, cet I, hal. 491.

pengetahuan agama maupun pengetahuan umum ketimbang orang beriman dab beramal saleh saja namun tidak memiliki ilmu pengetahuan. Karana dengan ilmu pengetahuan seseorang akan mampu melaksanakan perintah Allah dengan sebaik-baiknya tanpa terjadi kekeliruan.

Nabi Muhammad juga memberikan keterangan akan kemuliaan orang yang mempunyai ilmu dan mengajarkannya dalam sebuah hadis beliau yang diriwayatkan oleh imam al- Bukhari sebagai berikut:

عَنْ أَبِى مُوسَى عَنِ النَّبِى صَلىَ أللهُ عَلَيْهَ وَ سَلَّمَ قَالَ: مَثَلُ مَا بَعَثَنِى أللهُ بِهِ مِنَ الهُدَى و العِلْمِ كَمَثَلِ الغَيْثِ الكَبِيْرِ أَصَابَ أَرْضًا فَكَانَ مِنْهَا نَقِيَّةٌ قَبِلَتْ المَاءَ فَأَنْبَتَتِ الْكَلَاءَ وَ الْعُشْبَ الْكَثِيْرَ وَكَانَتْ مِنْهَا أَجَادِبُ أَمْسَكَتْ الْمَاءَ فَنَفَعَ أللهُ بِهَا النَّاسَ فَشَرِبُوْا وَسَقَوْا وَزَرَعُوْا وَ أَصَابَتْ مِنْهَا طَائِفَةً أُخْرَى إِنَّمَا هِيَ قِيْعَانٌ لَا تُمْسِكُ مَاءً وَلَا تَنْبُتُ كَلاً فَذَالِكَ مَثَلُمَنْ فَقَهَ فِيْ دِيْنِ اللهِ وَ نَفَعَهُ مَا بَعَثَنِىَ اللهُ بِهِ فَعِلَم وَ عَلَّمَ وَ مَثَلُ مَنْ لَمْ يَرْفَعْ بِذَالِكَ رَأْسًا وَلَمْ يَقْبَلْ هُدَى اللهِ اَلّذِى أُرْسِلْتُ بِهِ[25]

Dari Abu Musa *dari Nabi SAW yang bersabda, " Perumpamaan petunjuk dan ilmu yang aku bawa sebagai utusan Allah – seperti hujan yang lebat* yang *turun mengenai tanah: (1) ada jenis tanah yang dapat menyerap air sehingga dapat menumbuhkan tumbuh-tumbuhan dan rerumputan yang banyak; (2) ada tanah yang keras lalu menahan air (tergenang) sehingga hanya dapat diminum oleh manusia, memberi hewan ternak minum, dan untuk menyiram tanaman; (3) ada permukaan tanah yang berbentuk lembah yang tidak bisa menahan air dan juga tidak dapat menumbuhkan tanaman. Perumpamaan semua itu seperti: (1dan 2) orang yang faham agama Allah dan dapat memanfaatkannya (ilmu dan petunjuk) yang aku bawa- sebagai utusannya, dia mempelajari dan mengajarkannya, (3) seperti orang yang sombong (tidak mau belajar) dan tidak mau menerima hidayah yang aku bawa- sebagai utusan Allah.*[26] (HR. al- Bukhari dari Abu Musa)

Hadist diatas tersebut memberikan gambaran kepada kita bahwa diutusnya Nabi Muhammad SAW kemuka bumi ini membawa risalah berupa petunjuk iman kepada Allah SWT dan ilmu pengetahuan. Dari dua hal ini yang menjadi pembahasan utama disini adalah tentang ilmu pengetahuan. Nabi menggambarkan orang yang menerima dakwah nabi dan mau belajarar ilmu kepada beliau serta mau mengamalkan ilmunya diibaratkan seperti tanah yang lembut yang bisa menyerap air dan mampu menumbuhkan tanaman-tanaman yang subur. Secara tidak langsung nabi

---

[25] Abu Abdillah al-Bukhari Muhammad bin Ismail, al- Bukhârîy, *Shahîh al-* Bukhârîy, Singapura-Jiddah –Indonesia, t.p., juz 1, hal. 26.

[26]Abu Abdillah al-Bukhari Muhammad bin Ismail, al- Bukhari, *Ensiklopedia Hadist Shahih Al- Bukhari*, penterjemah, Masyar dan Muhammad Suhadi, Jakarta: Almahira, 2013, hal. 25.

Muhammad memberiakan gambaran melalui sabdanya bahwa demikian juga seorang guru yang mempunyai ilmu dan mau mengajarkan dan mengamalkan ilmunya diibaratkan seperti tanah yang lembut yang memberiakan kemnfaatan.

Guru dalam konteks apapun merupakan orang-orang yang memiliki andil besar melalui peranannya membangun kapasitas sumber daya manusia. Apabila kita lebih mengenal guru hanya pada lingkungan sekolah sekolah atau satuan pendidikan maka guru yang dimaksud masih sempit maknanya. Lingkungan pendidikan fomal yang kita kenal merupakan salah satu tempat yang menjadi komunitas dimana terdapat pendidikan dan tenaga kependidikan yang terus berinteraksi dengan peserta didik dan keseluruhan *steakholder* yang mempunyai kepentingan di dalamnya diantaranya adalah orang tua.[27] Mereka yang mengajarkan ilmu pengetahuan kepada peserta didik atau dalam kamus besar bahasa Indonesia yang disebut sebagai guru adalah orang yang pekerjaannya mengajar[28].Maka pendidikan akan menjadi timpang dalam proses perjalanannya tanpa peran guru[29]

Kalau memang demikian adanya bagaimana dengan seseorang yang mengabdikan hidupnya di masyarakat dengan memberikan petunjuk-petunjuk yang baik , apakah mereka juga disebut sebagai seorang guru? Bahkan mungkin mereka dikenal dengan julukan lain seperti Kyai, Ustadz, Muallim, dll. Pertanyaan ini muncul karena ketika kita melihat banyaknya definisi tentang guru lebih sempit dari yang dimaknai dengan defnisi terdahulu.

Guru merupakan faktor utama dan berpengaruh terhadap proses belajar siswa. Dalam pandangan siswa, guru memiliki otoritas, bukan saja otoritas dalam bidang akademis, melainkan juga dalam bidang non akademis. Oleh karena itu, pengaruh guru terhadap para siswanya sangat besar dan sangat menentukan.[30] Ahmad Tafsir mengungkapkan bahwa guru adalah orang yang bertanggungjawab terhadap berlangsungnya proses pertumbuhan dan perkembangan potensi peserta didik, baik potensi kognitif maupun potensi psikomotoriknya[31]. Ahmad D. Marimba mengartikan guru sebagai orang yang memikul tanggungjawab untuk

---

[27] Mahbub Zuhri, *Pengearuh Supervisi Akademik Kepala sekolah dan Kompetensi Pedagogik Gurun terhadap Produktivitas Mengajar*, Tesis, Jakarta: Pascasarjana PTIQ, 2015, hal. 72-73.

[28] Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa IndonesiaI* …, hal. 469.

[29] Kompri, *Manajemen pendidikan Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2015, hal 161.

[30] Suyanto & Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional*, Jakarta: Erlangga, 2013, hal. 16.

[31] Novan Ardi Wiyani, *Etika Profesi Keguruan*, Yogyakarta: Gava Media, 2015, hal.27

mendidik yaitu manusia dewasa yang karena hak dan kewajibannya bertanggungjawab terhadap pendidikan si terdidik. Sementara Hadari Nawawi berpendapat bahwa guru adalah orang yang kerjanya mengajar atau memberikan pelajaran di kelas atau di sekolah.[32]

Guru merupakan orang pertama yang diteladani oleh peserta didik dengan kepribadian yang berkarakter. Peranannya juga bisa menjadi seorang artis yang menjadi idola bagi peserta didik sehingga mereka akan mengidolakan gurunya. Maka guru merupakan aset dan modal pendidikan bila diberdayakan secara optimal. Sebaliknya guru bisa menjadi beban pendidikan jika pemberdayaannya tidak dibarengi dengan kompetensi yang memadai. Guru juga harus memahami arti belajar seabgai sebuah usaha mempengaruhi emosi, intelektual, dan spiritual seseorang agar mau belaajra dengan kehendaknya sendiri[33]. Jika guru mampu menjadiakn dirinya sebagai seorang edola di sekolah dan memahami makna belajar maka akan tercipta harmoni yang indah di sekolah dan khususnya dalam pembelajaran.

Guru dalam pandangan Islam mendapat tempat yang sangat mulia dan begitu dihormati. Kedudukannya sejajar dengan para syuhada yang pergi ke medan perang berjuang untuk agamanya. Seperti yang telah difirmankan Allah swt dalam surat At Taubah ayat/ 8: 122 sebagai berikut,

وَمَا كَانَ ٱلۡمُؤۡمِنُونَ لِيَنفِرُواْ كَآفَّةٗۚ فَلَوۡلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرۡقَةٖ مِّنۡهُمۡ طَآئِفَةٞ لِّيَتَفَقَّهُواْ فِي ٱلدِّينِ وَلِيُنذِرُواْ قَوۡمَهُمۡ إِذَا رَجَعُوٓاْ إِلَيۡهِمۡ لَعَلَّهُمۡ يَحۡذَرُونَ

"Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi *peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya"*

Quraish Shihab memberikan pandangannya tentang peran ulama sebagai guru yang memberikan peran dan pengaruh penting dalam kehidupan bermasyarakat baik secara individu ataupun kelompok. Peran ulama melalui pemahaman, pemaparan, dan pengamalan kitab suci, bertugas memberikan petunjuk-petunjuk dan bimbingan guna mengatasi perselisihan-perselisihan pendapat, problem-problem sosial yang hidup dan berkembang dalam masyarakat[34]. Masyarakat atau dalam bahasa yang

---

[32] Novan Ardi Wiyani, *Etika Profesi Keguruan…*, hal. 27

[33] Abuddin Nata, *Perspektif Islam Tentang Strategi Pembelajaran,* Jakarta: Kencana, 2009, hal. 85.

[34] M. Quraish Shihab, *Membumikan Al Qur`an Fungsi Peran Wahyu Dalam Kehidupan Masyarakat,* hal. 586.

sering digunakan dalam Islam adalah umat menjadi kajian utama sebagai objek dalam pendidikan yang tidak terbatas pada satuan pendidikan formal namun juga seluruh aspek kehidupan masyarakat juga merupakan objek pendidikan.

Umat Islam sangat diuntungkan dengan suri tauladan Rasulullah SAW yang dapat selalu dijadikan contoh dari sudut pandang manapun. Beliau Rasulullah SAW sebagai referensi terbesar sepanjang sejarah umat manusia hingga akhir zaman. Bahkan M. Rawas Qal'ah Ji dalam pengantar bukunya menyatakan tidak ada seorang pun yang dikenal dalam sejarah, yang kehidupannya secara detail ditransmisikan dalam kehidupan pengikutnya (umat Islam) sebagimana detail dan rincinya kehidupan Rosulullah SAW dan tidak ada biografi seorang tokoh yang dikaji secara mendalam sebagaimana yang dilakukan terhadap biografi Rasulullah SAW.[35] Diutusnya, Rasulullah SAW pada sisi pendidikan merupakan implementasi sesungguhnya dari teori-teori kompetensi paedagogik yang harus dikuasai oleh seorang guru. Pada sisi keteladanan Rasulullah sebagai seorang pendidik ideal, Allah swt telah memberikan garansi seperti yang telah difirmankan-Nya pada surat Al Baqarah 02/: 129 sebagai berikut,

رَبَّنَا وَٱبۡعَثۡ فِيهِمۡ رَسُولٗا مِّنۡهُمۡ يَتۡلُواْ عَلَيۡهِمۡ ءَايَٰتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ ٱلۡكِتَٰبَ وَٱلۡحِكۡمَةَ وَيُزَكِّيهِمۡۚ إِنَّكَ أَنتَ ٱلۡعَزِيزُ ٱلۡحَكِيمُ

"Ya Tuhan kami, utuslah untuk mereka sesorang Rasul dari kalangan mereka, yang akan membacakan kepada mereka ayat-ayat Engkau, dan mengajarkan kepada *mereka Al Kitab (Al Quran) dan Al-Hikmah (As-Sunnah) serta mensucikan mereka. Sesungguhnya Engkaulah yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana."*

Imam Jalalain dalam tafsirnya menjelaskan bahwa ayat ini adalah doa nabi Ibrahim dan nabi Ismail, dan Allah telah mengabulkan doa mereka dengan mengutus nabi Muhammad yang mengajarkan Tauhid dan keimanan kepada Allah.[36]

Dalam sisi kemanusiaan seorang guru harus menjadi orang tua kedua, guru harus mampu menarik simpati sehingga menjadi idola para siswanya. Pelajaran apapun yang diberikan hendaknya dapat menjadi motivasi bagi siswanya dalam belajar. Karena motivasi adalah kata yang mampu menyemangatkan kita. Motivasi adalah kunci bagi tercapainya segala keinginan. Motivasi adalah adalah hal yang menggerakan keinginan

---

[35] Muhammad Rawas Qal'ah Ji, *Biografi, Nabi SAW; Biografi NABI SAW,Menyibak Tabir Kepribadian agung Rasul Muhammad SAW,* Penterjemah Dede Koswara, Bogor: Mahhabah Pustaka, 2007, hal. Vii.

[36] Jalal al-Din ibn "abd al-Rahman ibn Abi Bakar dan Jalal al-Din Muhammad ibn Ahmad al-Mahalliy, Tafsir al-Qur'ân al- Adzîm, Surabaya, t.th. hal. 19.

dan mimpi menjadi kenyataan melalui usaha yang terus-menerus tanpa putus dalam rangka mewujudkan apa yang diinginkan.[37]

Seorang guru dalam menjalankan peran dan tugasnya sebagai seorang tenaga pendidik dituntut untuk mampu membuat ketertarikan dalam diri siswa diantranya harus mampu berpenampilan menarik dan menjadi pusat perhatian, juka seorang guru dalam berpenampilan sudah tidak menarik, maka kegagalan pertama adalah ia tidak akan dapat menanamkan benih pengajaran itu kepada para siswanya. Para siswa yang menghadapi guru tidak menarik tidak dapat menerima pelajaran secara maksimal.[38]

Muhammad Syafi Antonio dalam bukunya "*Muhammad SAW The super leader super manager*" menjelaskan tentang sifat-sifat guru sesuai dengan yang diajarkan oleh Rasulullah adalah sebagai berikut:[39]

1) Tulus

Seorang guru harus menanamkan sifat ikhlas kedalam jiwa murid muridnya. Karena dari Allah SWT semua sumber pengetahuan. Hanya untuk mencari ridha Allah SWT ilmu dipergunakan. Dengan landasan ikhlas pintu *ma'rifah* akan terbuka karena Allah SWT lah *Al-'Alîm*, Tuhan Yang Maha Mengetahui dan ilmu Allah SWT sangat luas tidak bertepi (*Al-Wâsi'*). Allah berfirman dalam Q.S Al-Bayinah/98:5

وَمَآ أُمِرُوٓاْ إِلَّا لِيَعۡبُدُواْ ٱللَّهَ مُخۡلِصِينَ لَهُ ٱلدِّينَ حُنَفَآءَ

وَيُقِيمُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَيُؤۡتُواْ ٱلزَّكَوٰةَۚ وَذَٰلِكَ دِينُ ٱلۡقَيِّمَةِ

"Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus, *dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan yang demikian Itulah agama yang lurus.*

Menurut Wahbah Al-Zuhaili kata مُخۡلِصِين ditafsir dengan

الإتيان بالعمل خالصا لله تعالى دون إشراك به

Melakukan suatu perbuatan murni karna Allah tanpa dipersekutukan amal tersebut kepada selain Allah[40]

Ikhlas bagi seorang muslim adalah sebuah dasar energy untuk beramal yang akan menjadi kekuatannya dalam mengerjakan apapun,

---

[37] Muwafik Saleh, *Belajar dengan Hati Nurani*, Jakarta: Erlangga, 2011, hal. 167.

[38] M.Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung, PT. Remaja Rosda Karya, 2003, cet. ke hal 15.

[39] Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad SAW The Super Leader Super Manager*, Jakarta: Tazkia Multimedia & ProLM Centre, 2007, hal 187-193.

[40] Wahbah Al-Zuhaili, *Al-Muharrar Al Wajîz fî Tafsîr Al'azîz*, Bairut: Dar al-Kutub Al-Ilmiyyah, 1422/2001, jil. 2, hal. 733.

dengan ikhlas pekerjaan berat jadi ringan dan perbuatan berat menjadi tempatnya bersyukur.

2) Jujur

Jujur adalah penyelamat bagi guru di dunia dan di akhirat. Bohong kepada murid akan menghalangi penerimaan dan menghilangkan kepercayaan. Bohong pengaruhnya sampai kepada masyarakat dan tidak terbatas pada orang yang melakukannya.Allah berfirman dalam Q.S Muhammad/47:21sebagai berikut,

طَاعَةٌ وَقَوۡلٌ مَّعۡرُوفٞۚ فَإِذَا عَزَمَ ٱلۡأَمۡرُ فَلَوۡ صَدَقُواْ ٱللَّهَ لَكَانَ خَيۡرٗا لَّهُمۡ ٢١

Ta'at dan mengucapkan *Perkataan yang baik (adalah lebih baik bagi mereka). apabila* telah *tetap perintah perang (mereka tidak menyukainya). tetapi Jikalau mereka benar (imannya) terhadap Allah, niscaya yang demikian itu lebih baik bagi mereka.*

Muhammad Tahir bin ‘Asyur memberikan penafsiran ayat ini dengan” kalau seandainya mereka memurnikan iman mereka kepada Allah dan dalam berjihad , maka itu lebih baik bagi mereka di dunia dan akhirat. Maka didunia mereka diberikan kemuliaan dan kehormatan lalu di akhirat mereka diberikan surge”.[41]

3) Panutan dalam berbuat dan bercakap

Pada awalnya, ide menjadi seorang panutan atau tauladan akan tercipta karena kebiasaan. Kadang-kadang seorang guru menjadi tauladan atau panutan hanya karena usia, jenis kelamin, bidang pelajaran atau latar belakan sosial budaya.[42] Dalam hal ini seorang guru menjadi panutan karena ia dipandang sebagai seorang yang memiliki ilmu dan akhlak yang baik yang dianggap sebagai orang yang sempurna dalam perkataan dan perbuatan oleh para peserta didik di sekolah.

Adanya perbedaan ucapan dengan perilaku seorang guru hanya akan membuat seorang murid berada dalam kebingungan. Tidak tahu siapa yang harus dicontoh dan apa arti sebuah keluhuran budi atau mulianya akhlak. Disamping itu seorang guru yang tidak mengamalkan apa yang disampaikan kepada muridnya hanya akan merendahkan martabat dirinya di hadapan orang yang seharusnya menghormatinya. Allah berfirman dalam QS Ash-shaff/61:3 sebagi berikut,

---

[41] Muhammad Tahir bin ‘Asyur, *Al-Tahrîr wa al-Tanwîr*, Tunisia: Dar Suhnun, 2002, juz 14, hal. 111.

[42] Sue Cowley, *Panduan Manajemen Perilaku Siswa*, penterjemah Gina Gania, Jakarta: Erlangga, 2010, hal, 68.

كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾

Amat besar kebencian *di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.*

Tabataba'i menafsirkan lafaz مقتا dengan البغض الشديد lebih lanjut Wahbah menjelaskan bahwa kenapa seseorang perkataannya menyalahi perbuatannya itu dikarnakan dia alah orang yang nifaq, dan lemahnya keinginan dan mengabaikan kemauan.[43]

4) Adil

Betapa agungnya sifat adil, sebagaimana Allah SWT memerintahkan untuk bersikap adil dan mewajibkan hamba-NYA untuk berlaku adil terhadap kerabat dekat ataupun jauh, juga terhadap musuh sekalipun. Mewujudkan rasa adil dan menyamakan hak setiap murid sangat penting karena sikap tersebut akan menebarkan rasa cinta dan kasih saying di antara mereka. Allah SWT berfirman dalam QS An-Nisa/4:135

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَٱللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلْهَوَىٰٓ أَن تَعْدِلُواْ ۚ وَإِن تَلْوُۥٓاْ أَوْ تُعْرِضُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا

Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang penegak keadilan, menjadi *saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu. jika ia Kaya ataupun miskin, Maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, Maka Sesungguhnya Allah adalah Maha mengetahui segala apa yang kamu kerjakan.*

5) Berahlak Mulia

Akhlak adalah sikap terpuji yang harus dimiliki oleh seorang guru, kemudian ia memerintahkan kepada murid-muridnya untuk berahklak baik. Ucapan yang baik, senyuman, dan raut muka yang berseri dapat menghilangkan jarak yang membatasi antara seorang guru dengan muridnya. Sikap kasih dan sayang, serta kelapangan hati seorang pendidik

---

[43] Tabataba'i, *Tafsîr al-Mîzân,* Bairut: Muassasah al-'Ala, 1417/1997, jil. 14, hal. 259.

akan dapat menangani kebodohan seorang murid. Allah SWT berfirman QS Al-Qolam/68:4.

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾

Dan Sesungguhnya *kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung.*

Dalam tafisr Jalalain kata خُلق ditafsirkan dengan makna " agama".[44] Disini kita bisa melihat dan memahami bahwa esensi dari ahklak nabi Muhammad SAW adalah sepenuhnya ajaran agama yang datang dari Allah SWT

6) Tawadu

Dampak dari sifat tawadhu bukan hanya dirasakan oleh guru, tetapi juga akan dirasakan oleh para murid. Sifat ini akan memberikan dampak positif bagi diri mereka. Sifat *tawadhu* dapat menghancurkan batas yang menghalangi antara guru dengan muridnya. Allah berfirman Q.S Al-Isra/17: 37-38,

وَلَا تَمْشِ فِي ٱلْأَرْضِ مَرَحًا ۖ إِنَّكَ لَن تَخْرِقَ ٱلْأَرْضَ وَلَن تَبْلُغَ ٱلْجِبَالَ طُولًا ﴿٣٧﴾

كُلُّ ذَٰلِكَ كَانَ سَيِّئُهُۥ عِندَ رَبِّكَ مَكْرُوهًا ﴿٣٨﴾

Dan janganlah kamu berjalan di muka bumi ini dengan sombong, karena Sesungguhnya *kamu sekali-kali tidak dapat menembus bumi dan sekali-kali kamu tidak akan sampai setinggi gunung.semua itu kejahatannya Amat dibenci di sisi Tuhanmu.*

Sifat sombong dapat menyebabkan para murid menjauhi guru mereka. Mereka juga akan menolak ilmu darinya. Jika seorang murid dekat dengan gurunya, maka ia akan mampu menyerap ilmu dengan baik. Sifat *tawadhulah* yang dapat mewujudkan kedekatan tersebut.

7) Berani

Sifat berani adalah tuntunan yang seharusnya dipenuhi oleh setiap guru. Mengakui kesalahan tidak akan mengurangi harga diri seseorang. Bahkan sikap seperti itu akan mengangkat derajatnya, sekaligus bukti keberanian yang dimilikinya. Mengakui kesalahan maknanya adalah memperbaiki kesalahan. Lawanya adalah terus menerus mengulangi kesalahan yang sama dan bersikeras terhadap kesalahan tersebut. Mengakui kesalahan tidak akan mengurangi kemulian seorang guru, dan ini yang dicontohkan oleh Nabi Adam AS ketika beliau berbuat salah segera mengakui kesalahan. Hal ini Allah SWT gambarkan dalan Q.S Al-A'araf/ 7:23 sebagai berikut,

---

[44] Jalal ad-Din Muhammad bin Ahmad al- Mahalli dan Abdur Ar-Rahman bin Abi Bakar as-Suyuti, *Tafsîr a-Jalâlain*, t. tp., al- Haramain, cet ke VI, 2007, hal. 230.

قَالَا رَبَّنَا ظَلَمۡنَآ أَنفُسَنَا وَإِن لَّمۡ تَغۡفِرۡ لَنَا وَتَرۡحَمۡنَا

لَنَكُونَنَّ مِنَ ٱلۡخَٰسِرِينَ ٢٣

Keduanya berkata: "Ya Tuhan Kami, Kami telah Menganiaya diri Kami sendiri, dan jika Engkau tidak *mengampuni Kami dan memberi rahmat kepada Kami, niscaya pastilah Kami Termasuk orang-orang yang merugi.*

8) Pribadi yang Humoris

Dampak positif yang ditimbulkan dari senda gurau adalah terciptanya suasana nyaman di ruangan kelas, halaqah atau pertemuan tertentu. Humor yang sehat dapat menghilangkan rasa jenuh yang menghinggapi para murid, tetapi jelas dengan memperhatikan larangan untuk tidak berlebihan dalam senda gurau, agar pelajaran yang hendak dicapai tidak keluar dari yang dicita-citakan dan tidak menghilangkan faedah yang diharapkan.

9) Sabar dan Tahan Marah

Kesabaran adalah alat yang paling baik bagi kesuksesan seorang guru. Amarah adalah perasaan dalam jiwa. Amarah akan menyebabkan hilangnya Kontrol diri dan lemah dalam melihat kebenaran. Dampak amarah yang tidak terkontol sangatlah menghinakan. Kekuatan seorang guru tersembunyi pada bagaimana ia mampu mengendalikan amarahnya ketika terjadi sesuatu yang membuatnya marah, dan bagimana ia mampu menguasai akal sehatnya. M. Darwis Hude Mengatakan mampu menahan marah adalah bukti dari keimanan seseorang.[45]

Kaitannya dengan proses pendidikan, kita ketahui bahwa seorang guru sekolah pasti akan berinteraksi dengan individu-individu yang memiliki karakter beragam. Mereka juga memiliki pola pikir yang berbeda-beda. Diantara mereka ada yang baik dan ada pula yang lemah. Ditambah lagi dengan tugas sebagai seorang guru yang harus melakukan aktifitas pembaharuan, perbaikan dan pengajaran yang terus menerus setiap harinya. Aktifitas tersebut diikuti dengan problamatika para murid yang terjadi secara terus-menerus dan tugas-tugas seorang guru lainnya. Semua hal tersebut mengharuskan adanya kesabaran seorang guru dalam menghadapinya. Kesabaran bukanlah barang yang mudah

[45] M. Darwis Hude, *Emosi:Penjelajahan Religio Pscikologis Tentang Emosi Manusia Dalam Al-Qur,an*…, hal 283.

didapat. Akan tetapi, ia membutuhkan latihan yang sangat panjang dari seorang guru agar ia terbiasa, hingga sifat itu benar-benar terpatri pada dirinya. Allah SWT berfirman dalam Q.S Asyuraa/ 42:43 sebagi berikut,

وَلَمَن صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَٰلِكَ لَمِنۡ عَزۡمِ ٱلۡأُمُورِ ﴿٤٣﴾

Tetapi orang yang *bersabar dan mema'afkan, Sesungguhnya (perbuatan) yang demikian itu Termasuk hal-hal yang diutamakan.*

Selain sikap sabar yang harus dimiliki seorang guru diperlukan juga sikap lembut dan santun serta karakteristik individu yang berupa pengetahuan, ketrampilan, kemauan, motivasi, kepercayaan. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam al Qur'an dalam surat Âli Imrán/3: 159, sebagai berikut :

فَبِمَا رَحۡمَةٖ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمۡۖ وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَۖ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ فَإِذَا عَزَمۡتَ فَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya *kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah* mereka, *mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya*.(Âli Imrán/3: 159)

10) Menjaga lisan

Ejekan dan hinaan hanya akan menyebabkan jatuhnya harkat dan derajat orang yang dihina. Hal ini akan menimbulkan adanya rasa permusuhan dan kemarahan. Sifat ini akan lebih menghinakan apabila dimiliki seorang guru. Q.S Al-Baqarah/2:263;

قَوۡلٞ مَّعۡرُوفٞ وَمَغۡفِرَةٌ خَيۡرٞ مِّن صَدَقَةٖ يَتۡبَعُهَآ أَذٗىۗ وَٱللَّهُ غَنِيٌّ حَلِيمٞ ﴿٢٦٣﴾

Perkataan *yang baik dan pemberian maaf lebih baik dari sedekah yang diiringi dengan sesuatu yang menyakitkan (perasaan si penerima). Allah Maha Kaya lagi Maha Penyantun.*

11) Mau Bekerja Sama Musyawarah

Hal ini pernah dicontokan oleh nabi Muhammad SAW ketika Nabi dan para sabahat selesai menghadapi kaum Quraisy di pertempuran Badar. Saat itu banyak dari kaum Quraisy yang menjadi tawanan kaum muslimin lalu Nabi bermusyawarah dengan para sahabatnya tentang hukuman apa yang harus diberikan kepada para tawanan. Akhirnya nabi sepakat dengan pendapat yang disampaikan oleh Abu Bakar as-Shiddiq yaitu bahwa bagi tawanan yang memiliki harta harus menebus dirinya dengan hartanya dan bagi tawanan yang miskin namun mampu membaca dan menulis harus mengajarkan hal tersebut kepada anak-anak kaum muslimin sebagi tebusan dirinya.[46]

Musyawarah dapat membantu seorang dalam menghadapi suatu permasalahan atau perkara sulit yang dihadapinya. Meminta pendapat orang lain tidak menunjukan rendahnya tingkat martabat dan keilmuan seseorang. Bahkan sikap tersebut merupakan pertanda tingginya kecerdasan dan kebijaksanaan seseorang.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang guru harus dibarengi dengan sifat-sifat guru yang baik berdasarkan apa yang diajarkan oleh Rasulullah SAW untuk menghasilkan kinerja yang baik dan professional. Suatu hasil kerja yang diperoleh seseorang baik secara kuantitatif maupun kualitatif melalui kegiatan-kegiatan atau pengalaman-pengalaman dalam jangka waktu tertentu itulah yang disebut dengan kinerja guru. Kinerja guru juga merupakan kemampuan yang dihasilkan oleh guru dalam melaksanakan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yaitu *mendidik, mengembangkan ilmu pengetetahuan, menjadi* orang tua kedua dari anak didik, mencerdaskan dan menciptakan anak didik yang berkualitas.

Muhbib Abdul Wahab menjelaskan bahwa guru hebat mempunyai lima indikator yaitu: (1) kualitas diri (2) integritas moral, (3) kedalaman ilmu, (4) keterampilan (terutama mendayagunakan metode dan media), dan (5) komitmen (adanya panggilan jiwa dan penuh tanggung jawab).[47]

Arif Rachman menjelaskan elemen-elemen yang melekat pada seorang guru profesiaonal adalah: *Pertama, value*. Seorang guru profesional menjunjung tinggi nilai-nilai yang diyakininya. Nilai-nilai itu terserap di dalam diri dan perasaannya dan menjelma sebagai integritas dalam ucapan dan prilakunya. *Kedua, ethic*. Seorang guru profesioanal yang telah mengikat diri dalam suatu lembaga selalu siap mengikuti aturan yang berlaku dalam lembaga tersebut. *Ketiga, attitude.* Seorang

---

[46] Muhammad Ridho, *Muhammad Rosulullah*, Beirut: Dar al-Kotob al-Ilmiyah, 2014, hal. 166-167.

[47] http://www.fitk-uinjkt.ac.id/component/content/article/26-tips-menarik/165-tips-menjadi-guru-hebat-the-great-teacher-dan-mulia.html diakses pada 19 Januari 2018 pukul 2.52.

guru professional menunjukan sikap menyejukan ketika bergaul dengan sesame individu didalam kelompoknya sertabersikap hangat dalam menghadapi bergam tugas dan tnggung jawabnya, sehingga memberikan energi positif kepada orang yang disekelilinya untu bersinergi. *Keempat, habit.* Seorang guru yang professional memiliki kebiasaan yang positif yang membuatnya tumbuh dan berkembang menjadi ahli dalam bidang-bidang yang digelutinya. *Kelima, knowledge.* Seorang guru profesional menguasai pengetahuan terkait tanggung jawab profesinya. Pengetahuan yang dimiliki tersebut menjadi dasar untuk memenuhi tanggung jawab disiplin ilmu yang diembannya.[48]

Pada akhirnya guru hebat harus mencontoh Rasulullah SAW. dalam mendidik para sahabatnya. Beliau menyatukan antara kata dan tindakan nyata. Beliau memahami dan berbicara sesuai dengan tingkat kemampuan para sahabatnya: memotivasi bukan mengintimidasi, mempermudah bukan mempersulit, menyederhanakan bukan merumitkan. Terkadang beliau mendidik dengan contoh, dengan dialog, dengan kisah, dengan sejarah, dan aneka pendekatan lainnya. Guru kemanusiaan terhebat seperti Nabi Muhammad SAW selalu berkomitmen untuk membisakan dan membiasakan siswa/mahasiswanya berbudi pekerti, berperilaku santun dan terhormat.

Guru hebat seperti Nabi Muhammad SAW adalah guru yang bisa memanusiakan manusia yang berkarakter dan berakhlak mulia, berbudi pekerti luhur, dan berkepribadian unggul dan bermartabat. Guru yang hebat dan mulia adalah guru selalu mau belajar, meningkatkan kualitas diri dan performanya, sehingga dapat memberi layanan edukasi yang terbaik dan mencerdaskan.

Jadi kinerja guru menunjukkan pada suatu keadaan dimana guru-guru di suatu sekolah sungguh-sungguh melakukan hal-hal yang terkait dengan tugas mendidik dan mengajar di sekolah. Kesungguhan kerja yang dimaksud terlihat jelas dalam usaha merencanakan program mengajarnya dengan baik, teratur, dis iplin masuk kelas untuk menyajikan materi pengajaran dan membimbing kegiatan belajar siswa, mengevaluasi hasil belajar siswa dengan tertib/teratur serta setia dan taat menjalankan atau menyelesaikan kegiatan sekolah lainnya tepat waktu.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Stres

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Jugde menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang menyebabkan munculnya stres pada individu, yaitu faktor lingkungan, fakor organisasional dan faktor pribadi.

---

[48] Ukim Komarudin, *Arief Rachman: Guru,* Jakarta: Erlangga, 2015, hal. 66.

tiga factor tersebut dikatagorikan sebagai faktor utama dari sumber stres (biasa disebut *stresor*) .[49] Berikut akan dijelaskan faktor-faktor tersebut.

1) Faktor lingkungan

Faktor lingkuan merupakan salah satu sumber yang potensial menyebabkan stres. Faktor lingkungan seperti ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi bentuk dari tatanan struktur organisasi, hal ini juga mempengaruhi level stres diantaranya karyawan di dalam suatau organisasi, tentu saja, ketidak pastian merupakan alasan terbesar bagi individu yang memiliki masalah dalam mengatasi maslah perubahan dalam organisasional.

Faktor lingkungan yang dimaksud seperti ketidak pastian ekonomi, ketika ekonomi terkena hantaman maka orang akan menjadi semakin cemas dengan keamanan pekerjaan mereka, politik dan teknologi ketidak pastian kondisi politik, krisis ekonomi yang berkepanjangan serta perkembangan teknologi yang mengancam kelangsungan kerja merupakan beberapa contoh faktor lingkungan yang dapat menjadi pemicu terjanya stress di tempat kerja.

2) Faktor organisasional

Kelompok *kedua* adalah faktor organisasional, faktor tersebut memberikan peranan sebagai salah satu sumber dari stres individu. Tekanan berupa upaya menghindari kesalahan atau menyelesaikan tugas dalam waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, bos yang sangat menunutut dan tidak sensitif terhadap keadaan bawahan serta rekan kerja yang tidak menyenangkan belum lagi permasalahn yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang, kondisi kerja, tataruang kerja secara fisik, peran dan dinamika hubungan antara karyawan. pekerjaan yang bersipat rutin, monoton, membutuhkan kecepatan dalam pengerjaan, dengan tempat kerja yang bising dan panas; tuntutan peran dalam tugas yang tidak jelas atau bertentangan dengan sistem nilai moral yang dianut; serta hubungan kerja anatar rekan yang tidak cocok, apalagi bila diwarnai dengan adanya konplik mental maupun fisik, merupakan beberapa contoh faktor organisasi yang dapat menjadi pemicu terjadinya stres di tempat kerja. Selain itu, juga budaya perusahaan yang sangat menekan individualisme dan persaingan, struktur organisasi dengan control dan komando yang ketat, kurangannya terhadap penguasaan teknologi yang digunakan, serta perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat didalam perusahaan. [50]

---

[49] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, penterjemah, Ratna Saraswati & Febrille Sirait…, hal. 430.

[50] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, penterjemah, Ratna Saraswati & Febrille Sirait…, hal. 432.

3) Faktor Individu

Katagori *ketiga adalah* faktor individu, katagori yang terakhir ini adalah adalah factor-faktor pribadi dari tenaga kerja seperti: permasalahan keluarga, permasalahan dalam ekonomi rumah tangga, dan karekteristik kepribadian. Adanya persoalan dalam kehidupan pernikahan, perceraian serta anak-anak yang tidak disiplin dan sulit diatur, penghasialan yang rendah tidak mencukupi kebutuhan rumah tangga, dan gaya hidup; serta kepribadian yang tertutup, mudah tersinggung, perfeksionis, sangat berorientasi pada waktu dan hasil, merupakan beberapa contoh faktor pribadi yang dapat memiu terjadinya stres di tempat kerja.

Menurut V.S Major Klein dan M.G Ehrhart dalam Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge menyampaikan hasil survei nasional secara konsisten bahwa orang-orang yang memiliki hubungan keluarga dan pribadi yang berharga. Kesulitan pernikahan putusnya hubungan yang dekat dan permaslahan kedisiplinan dengan anak-anak dapat menciptakan stres pada karyawan sering kali permasalahan tersebut tidak bisa dapat ditinggalkan dan terbawa sampai kepintu depan ketika mereka sampai di tempat kerja [51]

Jika dipahami dari pemaparan yang telah dipaparkan diatas tadi terdapat tiga faktor penyebab atau sumber munculnya stres, yaitu factor lingkungan kerja, organisasi dan faktor personal. Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi sosial ekonomi, politik, sedangkan faktor organisasi seperti manajemen kantor atau hubungan sosial antara guru/ karyawan dilingkungan pekerjaan. Sedang factor personal dapat berupa tipe kepribadian atau perilaku pribadi, pengalaman atau peristiwa peribadi maupun kondisi sosial ekonomi keluarga. Betapapun faktor yang kedua tidak secara langsung dengan kondisi pekerjaan namun faktor individu menjadi signifikan mempengaruhi stres adalah watak dari seseorang[52] yang memberi dampak yang ditimbulkan cukup besar maka digolongkan sebagai penyebab munculnya stres.Maka jika dilihat lebih luas lagi kita dapat mengkelompokan penyebab stres sebagai berikut:

Pertama, tidak adanya dukungan sosial, artinya, stres akan cenderung muncul pada para karyawan yang tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka, dukungan soaial disini bisa berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan maupun keluarga. Banyak kasus menunjukan bahwa, para karyawan yang mengalami stress kerja adalah mereka yang tidak dapat dukungan moril dari keluarga seperti orang tua, istri, anak dan lainnya. Begitu juga jika seseorang tidak mendapat

---

[51] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, penterjemah, Ratna Saraswati & Febrille Sirait…, hal. 432.

[52] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, penterjemah, Ratna Saraswati & Febrille Sirait…, hal. 433.

dukungan atau sokongan dari teman atau kawannya akan cenderung lebih mudah terkena stres. Tanpa adanya dukungan akan menyebabkan seseorang akan merasa kehilangan kenyamanan ketika bekerja atau melaksanakan tugas.

Kedua tidak adanya kesempatan berpartisipasi di dalam organisasi ketika pengambilan keputusan. Hal ini berkaitan dengan hak dan kewajiban seseorang dalam menjalan tugas dan pekerjaannya. Banyak orang mengalami stres ketika mereka tidak mampu memutuskan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Stres juga bisa terjadi ketika seorang guru tidak dilibatkan dalam penentuan kebijakan yang menyangkut dengan diriny.

Ketiga terjadinya tindakan asusila terhadap seorang guru, misalnya seperti pelecehal seksual, bisa berbentuk menganggu fisik guru dengan cara menyentuh bagian tubuh yang dianggap vital, atau lewat perkataan yang mengindikasikan kepada peamahaman seks, atau sampai dengan yang paling ringan melalui rayuan dan ajakan berkencan bahkan sampai iming-iming kenaikan jabatan namun diiringi dengan imbalan mesum. Stres bisa muncul akibat hal tersebut diatas karna individu merasa tertekan dan terancam keselamtan kehormatannya.

Keempat situasi dan kondisi lingkungan tempat seseorang bekerja juga bisa menimbulkan stres, misalnya keadaan ruangan yang sumpek karena terlalu sempit dengan jumlah siswa yang banyak, ruangan yang terlalu panas atau dingin, kebisingan juga terkadang memberi pengaruh karna seseorang tidak bisa berkonsentrasi dengan baik jika disekitarnya terdengar kebisingan.

Kelima manajemen kepemimpinan yang tidak sehat, banyak orang yang tidak nyaman dan cenderung stres bekerja dan bertugas ketika menghadapi gaya kepemimpinan atasanya yang sensitif, sulit percaya kepada bawahan, terlalu perpeksionis, terlalu berlebihan dalam menyikapi kejadian dan peristiwa sehingga mempengaruhi kebijakan dan keputusan di tempat kerja padal kejadian itu adalah hal yang sepele dan semacamnya.

Pengaruh stres ada yang menguntungkan dan ada yang merugikan bagi organisasi. Namun pada taraf tertentu pengaruh yang menguntungkan organisasi diharapakan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dan tugas dengan sebaik-baiknya

d. Gejala Stres

Masalah stres di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efesien di dalam pekerjaan. Akibatnya adanya stres tersebut yaitu orang menjadi nervous, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berfikir dan kondisi fisik individu, selain itu, sebagai hasil dari adanya stress kerja karyawan mengalami beberapa gejala stres yang dapat

mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka, seperti: mudah marah dan agresi, tidak dapat relaks, emosi yang tidak stabil sikap tidak mau bekerja sama, perasaan tidak mampu terlibat, dandan kesulitan dalam masalah tidur.

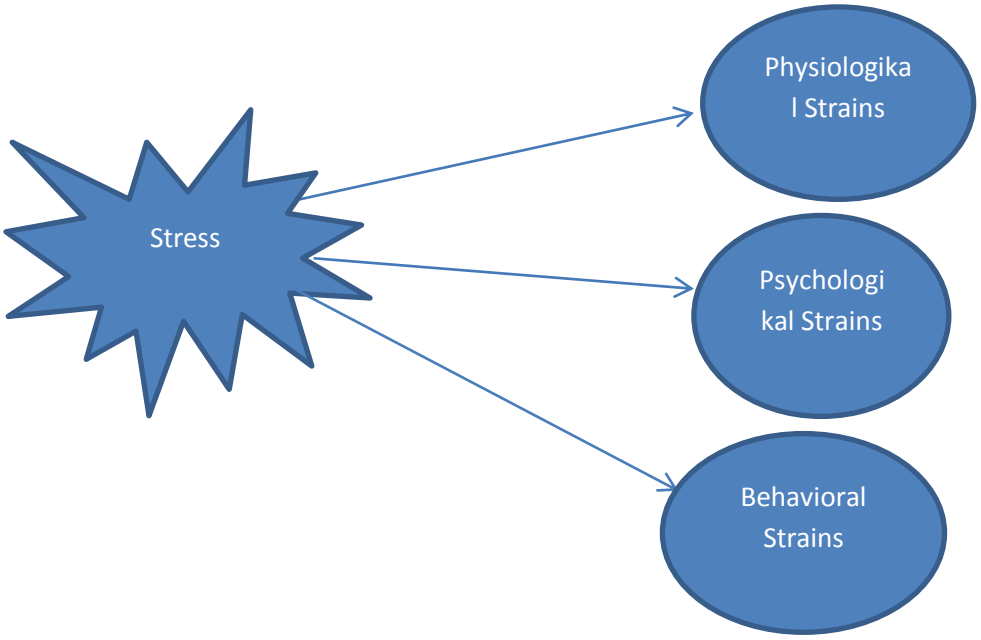
Berkenaan dengan stres, Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge membagi gejala stres kedalam tiga gejala stres, antara lain: (1) gejala fisiologis (sakit-sakitan, tekanan darah tinggi, penyakit arteri coroner, nyeri punggung dan nyeri perut). Perhatian yang sangat awal dengan stres diarahkan pada gejala-gejala fisiologis karena sebagian besar para peneliti merupakan spesialis kesehatan dan medis. Pekerjaan mereka mengarah kepada kesimpulan bahwa stress dapat meninbulkan perubahan metabolisme, meningkatkan fungus jantung dan tekanan darah, membawa sakit kepala dan menyebabkan serangan jantung (2) gejala psikologis diawali ketidak puasan terhadap pekerjaan merupakan penyebab yang sangat jelas dari stres sehingga menimbulkan depresi, gelisah, lekas marah, pelupa, kitidak mampuan untuk berpikir jernih, kurang percaya diri , kelelahan, kebosanan dan penundaan. (3) gejala prilaku stres yang terkait prilaku adalah meliputi penurunan produktivitas, ketidak hadiran, demikian pula dengan perubahan dalam kebiasaan makan, meningkatnya merokok, mengkonsumsi alkohol dan obat-obatan, makan berlebihan dan gangguan tidur.[53] [54]

Colquit, at, al juga memberikan ungkapan yang senada dengan memberikan gambaran gejala stres sebagai baerikut:

---

[53] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, penterjemah, Ratna Saraswati & Febrille Sirait…, hal. 434-435.

[54] Colquitt LePine dan Wesson , *Organizational behabior: Improving performance and Commitment in the workplace*, New York: McGraw Hill, 2011, hal. 154.



Gambar. 2. 1. Stres mempengaruhi keadaan seseorang.
Sumber: Colquitt LePine & Wesson , 2011.

Dari pernyataan diatas dampak stres kerja: (1) efek fisikologis dari stres meliputi meningkatnya tekanan darah, denyut jantung , berkeringat, panas dingin, sesak napas, ketegangan otot, ganguan pencernaan,dan panic, (2) efek emosional dari stres antara lain marah, cemas, deoresi, rendah diri, fungsi intelektual rendah (termasuk ketidak mampuan untuk berkonsentrasi dan membuat keputusan) gugup, lekas marah, bermusuhan dengann pengawasan, dan kepuasan kerja, (3) efek prilaku dari stress dapat mencakup kinerja yang rendah, absensi, tingkat kecelakaan tinggi, tinggkat turnover yang tinggi, penyalahangunaan zat alcohol, perilaku impulsive, dan kesulitan dalam berkomunikasi.

Hal senada juaga diungkapkan oleh Darwis Hude yang menyatakan bahwa stres dapat dipantau dengan mendeteksi perubahan-perubahan fa'âli dalam tubuh. Seperti perubahan fisiologis yang menjadi gejala awal stres, yakni bisa dilihat dari tidak terturnya pernapasan seperti semakin cepat prekuensi bernapas, mulut dan tenggorokan terasa kering, tubuh berkeringat dan merasa gerah otot-otot menjadi tegang bahkan sampai mempengaruhi fungsi pencernaan.[55]

[55] Darwis Hude, *Emosi Penjelajahan Religoi-Psikologis Tentang Emosi Manusia di dalam Al-Qur'an…,* hal. 263.

e. Jenis-Jenis Stres

Permasalahan stres banyak menjadi hambatan dan keluahan kebanyakan orang, karena stres jika tidak diatasi dengan bijak dan tepat akan mengganggu setiap aktifitas seseorang. Untuk menghindari permaslah stres tersebut perlu dikenali jenis- jenis stres, berikut ini beberapa jenis stress yang ada.

1) Stres Positif. Stres tidak hanya dipicu sepenuhnya oleh pengalaman negatif. Bahkan, pengalaman positif juga dapat membawa stres, seperti upacara kelulusan atau pernikahan. Namun, tipe stres seperti ini dalam kadar yang dapat diatasi sebenarnya baik untuk sistem imun kita. Selain itu, tipe stres ini juga dapat membuat banyak orang lebih mudah untuk menciptakan tujuan dan menikmati proses mencapainya dengan penuh energi.
2) Distres Internal. Stres model ini adalah tipe stres yang tidak baik. Distres merupakan tipe stres negatif hasil dari pengalaman buruk, ancaman, atau perubahan situasi yang tidak terduga dan tidak nyaman. Pada dasarnya, tubuh kita menginginkan rasa aman sehingga apabila rasa tersebut terusik, tubuh pun mengalami distres.
3) Distres akut terjadi ketika seseorang mengalami distres yang dipicu oleh peristiwa buruk yang berlalu dengan cepat. Sementara stres kronik terjadi ketika seseorang harus menahan stres dalam waktu yang lama. Kedua tipe stres tadi akan memicu timbulnya hiperstres.
4) Hipostres. Ternyata hari-hari tanpa kekhawatiran dan tantangan juga dapat memicu tipe stres lainnya, yaitu hipostres. Hipostres merupakan "ketidakadaan" stres, tetapi bisa juga diartikan kebosanan yang ekstrem. Seseorang yang mengalami hipostres mungkin merasa tidak tertantang, tidak memiliki motivasi untuk melakukan apa pun. Hipostres dapat memicu perasaan depresi dan kesia-siaan.
5) *Eustres.* Eustres merupakan stres yang sangat berguna lantaran dapat membuat tubuh menjadi lebih waspada. Eustres membuat tubuh dan pikiran menjadi siap untuk menghadapi banyak tantangan, bahkan bisa tanpa disadari. Tipe stres ini dapat membantu memberi kekuatan dan menentukan keputusan, contohnya menemukan solusi untuk masalah.[56]

f. Penanggulangan Stres

Stres dapat melanda seseorang dan berdampak negative ataupun positif dan sangat bergantung pada bagaimana seseorang memandang stres

---

[56] Unoviana Kartika, “ 5 Jenis Strses yang Perlu Anda Tahu” dalam *https://health.kompas.com/read/2013/06/26/1256093/5.Jenis.Stres.yang.Perlu.And Tahu*. Diakses pada 19 Oktober 2014 pukul 16 WIB.

dan upaya bagaimana untuk mengatasinya. Dampak yang ditimbulkan stres meliputi faktor fisik, psikologis, dan keorganisasian. Pengaruh stres pada prestasi kerja dapat bersifat negatif maupun positif dan cara mengatasinya secara individu atau secara keorganisasian.

Beberapa hasil studi menemukan bahwa stress pada tingkat rendah samapi pada tingkat tertinggi menunjukan bahwa pekerja termotivasi untuk memperbaiki prestasi kerjanya. Dalam hal ini stress pada tingkat tertentu dapat bertindak sebgai stimulus atau pendongkrak untuk berkerja dan bertindak. Reaksi stres pada umunya berhubungan dengan ancaman finansial, ancaman emosional, ancaman mental, dan ancaman sosial, oleh sebab itu seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah perlu memnejemen stress agar pegawai/guru mampu bekerja produktif sehingga kinerja lembaga pendidikan dapat dicapai secara optimal.

Lebih umum stres dihubungkan dengan tuntutan dan sumber daya. Tuntutan merupakan tanggung jawab, tekanan, kewajiban, dan ketidak pastian yang dihadapi oleh para individu di tempat kerja. Sedangkan sumber daya adalah hal-hal yang didalam kendali individu yang dapat ia gunakan untuk menyelesaikan tuntutan.[57]

Meskipun stres pada umunya dibahas dalam konteks yang negatif, tidak serta merta menjadikan keadaan itu buruk; tapi stres juga memiliki nilai yang positif. Sebagai tanggapan terhadap stres, sistem saraf seseorang, yaitu saraf hipotalumus, kelenjar pituitari, dan kelenjar adrenal akan memasok kepada seseorang hormon stres untuk diatasi. Denyut jantung dan pernapasan seseorang akan menjadi cepat untuk meningkatkan oksigen, sedangkan otot anda tegang bersiap untuk melakukan sesuatu. Hal ini dalam satu keadaan dianggap peluang ketika menawarkan keuntungan yang petensial. Sebagai contoh, upaya superior yang dilakukan oleh seorang atlet atau pemeran dalam satu panggung pertunjukan yang menampilkan situasi yang “ mencengkram”. Para individu itu sering kali menggunakan stres secara positif untuk meningkatkan kesempatan dan pementasan pada tingkat upaya maksimum mereka. Sama halnya ketika tidak sedikit profesioanal yang memandang, tekanan dari beban kerja yang berat dan tenggat waktu sebagai tantangan yang positif yang mendorong kualitas dari pekerjaan mereka dan kepuasan yang mereka peroleh dari pekerjaan itu. Namun, ketika situasi disikapi negativf, maka stres menjadi berbahaya dan akan menghalangi kemajuan seseorang dengan meningkatkan tekanan darah seseorang, dengan tidak

[57] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, penterjemah, Ratna Saraswati & Febrille Sirait…, hal. 430.

nyaman dan menciptakan irama jantung yang tidak menentu saat anda berjuanguntuk berbicara dan berfikir secara logis.[58]

Atas dasar hal itu untuk menanggulangi stres Stepen P. Robbins. Mengemukakan bahwa ada dua cara untuk menanggulangi stres, yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi. Perbedaan pendekatan individu dan organisasi dalam mengelola stres, seperti penjelasan berikut,

1) **Pendekatan Individu** karyawan dapat memikul tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stresnya. Strategi individu yang lebih efektif mencakup pelaksanaan teknik, menejemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan relaksi, dan memperluas jaringan dukungan sosial. Berikut ini penjelasan secara terperinci pendekatan secara individual:

a) Menerapakan menejemen waktu yang baik. Banyak orang yang mengelola waktu mereka dengan buruk. Seorang pegawai yang mampu mengelola waktu mereka dengan baik, dapat sering kali dua kali lipat lebih banyak menyelesaikan pekerjaan dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki pengaturan waktu yang tidak baik. Oleh karenanya memahami dan mampu mengatur waktu dapat membantu individu menyelesaikan dan mengatasi permasalahan ketegangan yang muncul dari pekerjaan.
b) Olahraga dan latihan fisik. Para dokter telah merekomendasikan beberapa latihan fisik beragam, misalnya *aerobic*,berjalan santai, *jogging*, bersepeda, berenang, bermain sepak bola dan banyak lagi jenis kegiatan olag raga fisik yang dapat dilakukan sebagai salah suatu cara mengelola level stres yang berlebihan. Aktivitas-aktivitas ini meningkatkan kapasitas paru-paru, menurunkan tingkat istirahat jantung, dan menyediakan pengaliahan mental dari tekanan kerja, secara efektif hal tersebut dapat menurunkan level stres yang terkait dengan pekerjaan.
c) Melakukan relaksasi. Para individu dapat berlatih untuk melakukan penurunan ketegangan melalui teknik relaksasi seperti meditasi, yoga, menarik nafas dalam-dalam . Tujuannya adalah untuk mencapai suatu keadaan relaksasi fisik yang mendalam, yang menitik beratkan seluruh energy seseorang pada pelepasan tenaga otot.
d) Memperluas *networking* dan hubungan sosial. Hubungan sosial seperti teman, keluarga, atau teman sejawat dapat membantu menurunkan level stres seseorang.[59]

---

[58] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, penterjemah, Ratna Saraswati & Febrille Sirait…, hal. 432.

[59] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, penterjemah, Ratna Saraswati & Febrille Sirait…, hal. 437.

e) Pemberian Nutrisi. Ketika seseorang sedang stres, mereka seringkali tidak makan atau makan secara buru-buru, dimana seharusnya ketika sedang stres, mereka harus makan teratur dengan nutrisi yang baik. Makan terlalu banyak atau terlalu sedikit merupakan cara yang tidak efektif untuk mengatasi stres dan bahkan dapat mengarah kepada masalah kesehatan yang serius seperti obesitas, gangguan makan, diabetes, dan hipertensi.[60]

2) **Pendekatan organisasional**. Ada beberapa factor yang menyebabkan stres terutama tuntutan dan pendekatan-pendekatan manajemen, dengan demikian faktor ini dapat dimodifikasi atau diubah. Startegi yang mungkin dipertimbangakan oleh menejemen atara lain perbaikan seleksi anggota dan penempata kerja, penetapan target yang realistis perancangan ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan komunikasi organisasi dan penegakan program kesejahteraan korporsi. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah Pendekatan organisasional sangat dibutuhkan dalam upaya mengelola dan menangani stres di dalam organisasi biasanya dilakukan dengan beberapa cara, misalnya:
   a) Menciptakan Iklim organisasioanal yang mendukung. Iklim budaya yang baik akan membuat pera pekrja merasa nyaman dan tentram sehingga akan mengurangi stress yang dirasakan.
   b) Melakukan seleksi personil dan penempatan kerja yang lebih baik
   c) Meminimalisir kemungkinan terjadinya konflik dan mengklarifikasi peran organisasional.
   d) Menetapkan tujuan organisasi secara realistis.
   e) Mengadakan bimbingan konseling pada anggota.
   f) Mendisain ulang pekerjaan para anggota.
   g) Melakukan perbaikan komunikasi antara anggota dalam organisasi.[61]

3) **Melakukan Terapi**

Terapi adalah *treatmen* baik bersifat fisik maupun psikis. Terapi yang bersifat pisikis disebut psikoterapi, terapi dapat juga berarti semua

---

[60] Nisrina, "Langkah dan cara pengelolaan stres dalam pekerjaan, " dalam. *https://pioupj.wordpress.com/2017/03/21/langkah-dan-cara-pengelolaan-stress-dalam-pekerjaan/*. Diakses pada 22 Oktober 2018 pukul 5 .40 WIB.

[61] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, penterjemah, Ratna Saraswati & Febrille Sirait…, hal. 438-439.

bantuan yang diberikan oleh orang yang ahli kepada orang yang membutuhkan batuan dalam situasi yang sulit.[62]

Dengan demikian dapat disintesakan bahwa penanggulangan stres guru adalah upaya mengatasi kondisi ketegangan yang muncul dari interaksi individu (guru) dengan pekerjaannya dan ditandai dengan perubahan-perubahan pada fisik, psikologis, dan / atau perilaku di dalam diri individu tersebut yang memaksanya untuk menyimpang dari fungsi normalnya. Adapun indikatornya (1) adanya tekanan dan ancaman di tempat kerja, (2) Beban Kerja yang berlebihan (3) konflik sosial di lingkuan kerja(4) Respon indivudu.

2. Kepemimpinan Kepela Sekolah

a. Hakekat Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah keharusan dalam sendi kehidupan manusia sebagai fenomena interaksi sosial yang didasari kebutuhan sekelompok individu. Keberadaannya menjadi penting bagi keberlangsungan suatu organisasi dari tingkat terkecil sampai dengan organisasi yang besar sekalipun. Tanpanya suatu kelompok atau organisasi akan sulit mencapai tujuan atau mungkin malah tidak bisa mencapainya sama sekali. Oleh karena itu, harus ada seorang pemimpin yang memerintah dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan individu atau kelompok dan oragnisasi.

Pada dasarnya Islam memandang setiap manusia adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan ditanya dan diminta pertanggungjawabannya diakhirat nanti. Manusia sebagai pemimpin minimal mampu memimpin dirinya sendiri. Hal ini sesuai dengan hadias nabi Muhammad SAW:

حَدَّثَنَا عَبْدَانُ: أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللهِ : أَخْبَرَنَا مُوْسَى بْنُ عُقْبَةَ عَنْ نَافِعٍ عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُمَا عَنْ النَّبِى ﷺ قَالَ ((كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَاعِيَّتِهِ , وَ الْأَمِيْرَ رَاعٍ وَ الرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ , وَ الْمَرْأَةُ رَاعِيَّةُ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ, فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَ كُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَاعِيَّتِهِ))[63]

Adnan menyamaikan kepada kami dar Abdullah, dari Musa bin Uqbah, dari Nafi' dari Ibnu *Umar bahwa Nabi* ﷺ *bersabda," Setiap orang dari* kalian *adalah pemimpin, dan setiap orang kelak akan dipintai pertanggung jawabannya atas kepemimpinannya. Seorang Amir adalah*

---

[62] Rober Sandra dan Ifdil, *Konsep Kerja Guru Bimbingan dan Konseling* Jurnal Pendidikan Indonesia, *Indonesian Institute for Counseling, Education and Therapy* Volume 1 Nomor 1, Oktober 2015, hal. 80-85

[63] Abu Abdillah Muhammad bin Ismail al- Bukhari, *Ensiklopedia Hadist Shahih Al- Bukhârîy*, penterjemah, Masyar dan Muhammad Suhadi, Jakarta: Almahira, 2013, hal. ٣٦١.

pemimpin, seorang lelaki adalah pemimpin untuk keluarganya. Seorang Istri adalah pemimpin (yang bertanggung jawab menjaga) rumah suami dan anak-anaknya. Setiap orang dari kalian adalah pemimpin, dan setiap orang kelak akan dipintai pertanggung jawabannya atas kepemimpinannya". (HR. al-Bukhari dari Ibnu Umar)

Hadist tersebut memberikan gambaran bahwa setiap orang adalah pemimpin entah didalam sebuah organisasi, kelompok masyarakat, dalam ber- bangsa dan bernegara aatau paling tidak sebagai pemimpin dalam keluarga. Dan yang menjadi urgensi dalam hadist ini adalah bahwa setiap pemimpin akan dipintai pertanggung-jawaban atas kepemimpinannya.

Oleh beberapa ahli kepemimpinan memiliki definisi yang khusus dan umum sesuai dengan latar belakang yang melingkupi arti kepemimpinan itu sendiri. Kata kepemimpinan adalah terjemahan dari *leadership* yang berasal dari kata *leader* yang memiliki arti pemimpin. Pemimpin (*leader*) adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang artinya bimbing atau tuntun. Dari pimpin muncullah kata kerja memimpin yang artinya membimbing dan menuntun.[64]

D.E Mc. Farland dalam sudaryono mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana pemimpin di dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan[65]

Kepemimpinan menurut Alan C Filley and Robert J. House dalam Mulkasir menyatakan bahwa *"Leadership is a process whereby one person exert social influence over the member of a group"*.[66] Kepemimpinan adalah proses di mana satu orang memberi pengaruh sosial atas anggota kelompok.

Kepemimpinan menurut Oteng Sutisna dalam Sudaryono mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah keputusan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang, dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerjasama kearah tercapainya tujuan.[67]

---

[64] Ara Hidayat, *et.all., Pengelolaan Pendidikan Konsep Prinsip dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah,* Yogyakarta: Kaukaba, 2012, hal. 75.

[65] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*…, hal. 3.

[66] Mulkanasir, *Administration and Management Leadership Sebuah Upaya Mempercepat Tercapainya Tujuan Organisasi Secara Efektif,* Bogor: Atma Kencana Publishing, 2011, hal. 6.

[67] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*…, hal. 4.

Stephen P Robbins dalam Ara Hidayat mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.[68] Pandangan ini mengesampingkan perilaku individu yang terdapat dalam suatu organisasi dan menganggap organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan disini adalah kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok atau organisasiagar bersedia melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Husaini Usman memberikan definisi kepemimpinan ialah ilmu dan seni mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk bertindak sperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Disebut ilmu karena ada teorinya, yaitu teori kepemimpinan. Disebut seni karena sama-sama mendapat ilmunya, tetapi dalam penerapan berbeda-beda tergantung pemimpinn, komitmen pengikut dna situasinya.[69]

Sandi Bangkit mengatakan kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi suatu kelompok atau orang-orang kearah tercapainya tujuan.[70] Kata kunci yang diberikan Gibson adalah memotivasi yang berarti sebagai dorongan untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu tanpa paksaan dan mengarah pada tujuan. Motivasi adalah dorongan yang datang dari dalam diri anggota organisasi berupa kesadaran terhadap peranan dan pentingnya pekerjaan kegiatan dalam usaha mencapai tujuan organisasi.[71]

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh ini dapat secara formal, seperti yang dilakukan dengan peringkat manajerial di dalam organisasi.[72]

Robert G. Owens dalam sudaryono mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.[73] Yang dimaksudkan adalah adanya hubungan timbal balik antara orang yang memimpin dengan orang yang dipimpin atau anggota organisasi yang saling mendorong untuk mencapai tujuan bersama. Artinya keberhasilan mencapai tujuan bersama bukan hanya

---

[68] Ara Hidayat, *et.all., Pengelolaan Pendidikan, Konsep Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*…, hal. 75.

[69] Husaini Usman, *Manajemen, Teori dan praktik, Riset pendidikan…*, hal. 282.

[70] Sandi Bangkit, *Manajer Sukses Segala Hal tentang Manajer dan Kepemimpinan*, Yogyakarta: Kobis, 2015, hal. 10.

[71] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*…, hal. 5.

[72] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, penterjemah, Ratna Saraswati & Febrille Sirait…, hal. 249.

[73] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*…, hal. 5.

berdasarkan pemimpin saja namun diperlukan anggota organisasi yang mendukung kepemimpinan. Kepemimpinan dianggap sebagai akibat atau hasil dari perilaku kelompok sehingga tanpa ada anggota atau pengikut, maka tidak ada pemimpin. Bagi pemimpin mendapatkan simpati, pengakuan, dan dukungan dari seluruh anggota adalah mutlak adanya.

George R. Terry dalam Dedi Mulyadi mengatakan Kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam mengusahakan atau mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai hal yang diingikan pemimpin tersebut.[74] Terdapat dua hal yang cukup berbeda pengertian yang diberikan, yaitu bahwa penekanan yang dilakukan oleh seorang pemimpin harus menghasilkan kerjasama secara sukarela di antara para anggota organisasi dan bukan bersifat individu. Kemudian tujuan yang dinginkan disini merupakan tujuan dari pemimpin itu sendiri. Kita dapat memaknainya bahwa bisa saja tujuan yang diinginkan oleh pemimpin bukanlah maksud dan tujuan yang diinginkan oleh organisasi, akan tetapi dapat juga mengartikan tujuan pemimpin di sini adalah sama halnya tujuan organisasi.

Hal senada juga disampaikan oleh Agarwal yang dikutif oleh Panji Anoraga dan Sri Suyati dalam Sudaryono yang mendefinisikan kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan, kemampuan, dan usaha mereka dalam mencapai tujuan pimpinan.[75] Seni yang disebutkan mengarah kepada kegiatan mempengaruhi orang lain bersifat individual melalui kekhasan yang dimiliki masing-masing pemimpin. Hasil yang dituju adalah timbulnya kemauan dalam diri anggota yang ditunjukan dengan keluarnya kemampuan dan usaha orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan pemimpin. Tujuan pemimpin harus dirasakan oleh semua anggota sebagai tujuan bersama atau tujuan organisasi.

Hadari Nawawi dalam Sudaryono mengatakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.[76]

Miriam Budiarjo memberikan nuansa lain dalam hal kepemimpinan namun tetapa memberikan kesan kesamaan antara kepemimpinan dengan kekuasaan dia mengatakan bahwa “kekuasaan

---

[74] Dedi Mulyadi, *perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan Konsep dan Aplikasi Administrasi Manajemen dan Organisasi Modern*, Bandung: Alfabeta, 2015, hal. 142.

[75] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*…, hal. 7.

[76] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*… hal. 8.

adalah kemampuan seseorang atau suatu kelompok untuk mempengaruhi prilaku seeorang atau kelompok lain sesuai keinginan para pelaku".[77]

Pemimpin dapat diterima oleh anggotanya dengan gagasan yang baik sehingga mengena kepada seluruh anggota organisasi, sehingga kemampuan yang baik dan kecerdasan diperlukan sebagai bagian dari daya pikat seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh. Dorongan yang diberikan pemimpin di lingkungan organisasi, berarti pelaksanaan kegiatan harus diwujudkan tidak sekedar bersifat individual, tetapi dalam bentuk kerjasama yang efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Pada bagian lain diketengahkan juga pengertian kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perasaan orang lain, agar melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan seorang pemimpin. Penekanannya bahwa pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan sangat tergantung pada pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku orang lain atau anggota organisasi terhadap kegiatan atau pekerjaannya tersebut. Oleh karena itu kegiatan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku orang lain atau anggota or ganisasi agar menjadi positif dan bersedia melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Dari beberapa definisi yang telah dipaparkan di atas memberikan gambaran yang cukup mendalam tentang kepemimpinan dan bisa memberikan kesimpulan; *Pertama k*epemimpinan merupakan upaya yang ditentukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan atau memberi arahan kepada individu atau kelompok pada suatu organisasi tertentu untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. *Kedua,* prilaku pemimpin antara lain terlihat dalam bentuk memberi perintah, membimbing, dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. *Ketiga,* kegiatan seorang pemimpin dapat digambarkan sebagai seni dan bukan ilmu untuk mengkoordinasi dan memberi pengarahan kepada anggota kelompok. *Keempat* kepemimpinan adalah mengambil tanggung jawab, inisiatif dan keputusan dalam situasi sosial untuk membuat prakarsa baru, menentukan perencanaan kegiatan, dan segenap aktivitas lain, dan karena itu pula tujuan organisasi akan tercapai. *Kelima* seorang pemimpin hendaknya selalu bersama kelompok atau bawahannya dan menganggap bahwa kebersamaan adalah kekuatan.

Kepemimpinan merupakan topik pembahasan terpenting dalam mempelajari dan mempraktikkan manajemen sehingga Gibson, et al dalam Husaini Usman menyatakan bahwa fungsi manajemen kepemimpinan

---

[77] Miriam Budiardjo, Dasar-Dasar Ilmu Politik, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, Edisi ke VI, 2017, hal. 17.

dengan singkatan POLC, yaitu, *planning, organizing, leading,* dan *controlling*. Ini berdasarkan alasan, dengan *melalui* POLC para pemimpin dapat mengarahkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dengan pengendalian yang baik.[78] Selain itu pemimpin juga dituntut untuk mampu menjadi *rolemodel* dihadapan bawahannya dalam kesehariannya dalam menjalankan tugas. Hal ini juga yang menjadi contoh dalam kepemimpinan dalam Islam dengan melihat tauladan terbaik yaitu nabi Muhammad SAW Allah berfiman dalam surat al-Ahzab/33:21 sebagai berikut,

لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُواْ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْأٓخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang *mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat* dan *Dia banyak menyebut Allah.*

Imam Jalalain dalam tafsirnya menjelaskan bahwa ayat ini bahwa pada diri Rasulullah ada tauladan kebaikan untuk diikuti dalm segala hal.[79] Dari pemahan ayat diatas jika dicermati bahwa dalam diri Rasulullah juga terdapat jiwa kepemimpinan yang patutu ditauladani oleh seorang kemimpin.

Kemudian Colquitt et al. Mendefinisikan kepemimpinan

"Leadership defined as the use of power and influence to direct the activities of followerstoward *goal achievement. That direction can affect followers'interpretation of* ivents, *the organization of their work activities their commitment to key goals, their relationship with other followers, or their access to cooperation and support from other work units".*[80] Kepemimpinan didefinisikan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan kegiatan pencapaian tujuan pengikut. Arah tersebut dapat memengaruhi pengikut 'penafsiran peristiwa, organisasi kerja mereka melakukan komitmen mereka terhadap tujuan utama, hubungan mereka dengan pengikut lain, atau akses mereka ke kerja sama dan dukungan dari unit kerja lain

Seorang " pemimpin yang efektif" meningkatkan kinerja dan kesejahteraan unitnya secara keseluruhan, dinilai oleh margin keuntungan, produktifitas, biaya, absensi, survei karyawan, dan sebagainya. Seorang

---

[78] Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan, Teori dan praktik, Riset pendidikan…*, hal. 277.

[79] Jalal al-Din ibn "abd al-Rahman ibn Abi Bakar dan Jalal al-Din Muhammad ibn Ahmad al-Mahalliy, Tafsir al-Qur'ân al- Adzîm, Surabaya, t.th. hal. 108.

[80] Jason A. Colquit, et.al , *Organizational Behavior, Improving, Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw Hill, 2011, hal. 483.

"peimpin yang efektif" juga memupuk pemimpin berkualitas tinggi-hubungan pertukaran anggota melalui peran mengambil dan peran proses pembuata. Munculnya pemimpin telah dikaitkan dengan sejumlah sifat, termasuk hati nurani, keterbukaan, extraversion, kemampuan kognitif umum, tingkat energy, toleransi stress, dan rasa percaya diri.

Beberapa perwujudan prilaku pemimipin dengan orientasi bawahan ialah (1) penekanan pada hubungan atsan –bawahan, (2) perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahannya, dan (3) menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan, dan prilaku yang terdapat pada diri para bawahan.[81]

Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan, yaitu (1) berorientasi tugas (*task oriented*), dan (2) berorientasi bawahan atau karyawan (*employee oriented*), gaya yang berorientasi pada tugas lebih memperhatikan penyelesaian tugas dengan pengawasan yang sangat ketat, agar tugas selesai sesuai dengan keinginannya. Sebaliknya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan cenderung lebih memperhatikan huibungan yang baik dengan bawahannhya dengan memotifasi karyawannya daripada mengawasi dengan ketat, dan yang lebih penting lagi adalah lebih merasakan perasaan bawahannya.[82] Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi prilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat pentingh kedudukannya.

Menurut Rivai dan Mulyadi gaya kepemimpinan adalah pola prilaku menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan juga adalah prilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seseorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. kinerja bawahannya.[83]

Kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Selanjutnya dalam pengertian sederhana, menurut Mulyasa gaya kepemimpinan `adalah suatu norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi yang dipimpinnya, apa yang dipilih oleh

---

[81] Husaini Usman, *Manajemen ,Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*…, hal. 305.

[82] Husaini Usman, *Manajemen ,Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*…, hal. 305.

[83] Rivai Veithzal dan Mulyadi Deddy, *Kepemimpinan dan prilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo, 2010, hal. 42..

pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin untuk bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.[84]

b. Model-Model Kepemimpinan

Hadar Nawawi dalam Sudaryono menjelaskan makna tipe dan gaya kepemimpinnan adalah dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk atau pola, atau jenis kepemimpinan, yang didalamnya di implementasikan satu atau lebih prilaku atau gaya kepemimpinanya sebagai pendukungnya. Sedangkan gaya kepemimpinan diartikn sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan sikap dan prilaku para anggota organisasi atau bawahannya[85] Jika ditinjau dari pelaksanaan tugas maka kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dikenal dengan 3 tipe kepemimpinan yang masing-masing dapat di jelaskan sebagai berikut:

1) . Model Kepemimpinan Otokratik[86]

Kepemimpinan ini didasari oleh pemahaman tentang literature yang membahas tipologi kepemimpinan yang dibahsas oleh semua ilmuan yang berusaha mendalami berbagai segi kepemimpinan mengatakan bahwa seorang pemimpin tergolong sebagai pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah prilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagi satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Jika dilihat dari segia bahasa otokratik berasal dari kata *oto* yang berarti sendiri dan *kratos* berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.[87]

Kepemimpinan ini berdasarkan kebutuhan manusia yang disebut kebutuhan akan kekuasaan, sebagi bagian kebutuhan realisasi atau aktualisasi diri dalam kebutuhan sosial psikologis yang mendorong seseorang berbuat sesuatu. Kebutuhan akan kekuasaan menjadi dominan

---

[84] Endang Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 108

[85] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2014, hal. 201.

[86] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan…*, hal. 223.

[87] Moh.Rifa'I, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* , Bandung: Jemmar 1986, hal. 38

pada seorang pemimpin setelah kebutuhan-kebutuhan lainnya terpenuhi. Kepemimpinan ini dilaksanakan dengan kekuasaan berada ditangan satu orang atau kelompok kecil orang, yang diantara mereka selalu ada seorang yang menempatkan diri sebagai yang paling berkuasa. Pemimpin tertinggi bertindak sebagai penguasa tunggal dilingkungan organisasinya yang harus diikuti[88] Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja atau seorang presiden yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala sekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah.

Adapun secara sederhana, model kepemimpinan kepala sekolah yang bertipe otokrasi sebagai berikut:

(1) Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin, dimana pemimpin yang selalu sentral dan cenderung mengabaikan asas musyawarah mufakat
(2) Pengawasan dilakukan secara ketat yaitu pengawasan kepala sekolah yang tidak memakai prinsip partisipasi, akan tetapi pengawasan yang bersifat menilai dan menghakimi.
(3) Prakarsa berasal dari pemimpin yaitu kepala sekolah yang merasa paling pintar dan merasa bertanggung jawab sendiri atas kemajuan sekolah
(4) Tidak ada kesempatan untuk menerima masukan dan saran, dimana kepala sekolah merasa orang yang paling benar dan tidak memiliki kesalahan
(5) Kaku dalam bersikap yaitu kepala sekolah yang tidak bisa melihat situasi dan kondisi akan tetapi selalu memaksakan kehendaknya.[89]

Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada "*one an show*".[90] Yang dilakukan oleh pemimpin model ini, hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Seorang pemimpin yang otokratik akan menerjemahkan disiplin kerja yang tinggi yang ditunjukan oleh bawahan sebagai perwujudan kesetiaan para bawahan itu kepadanya, padahal sesungguhnya disiplin kerja itu didasarkan kepada ketakutan, bukan kesetiaan.[91]

---

[88] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*…, hal. 224.

[89] Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi,* Yogyakarta: Gajah Mada University Press 1998, hal. 73

[90] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan,* Jakarta: Rajawali Press 1998, Hal. 38

[91] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek* Kepemimpinan…, hal. 225.

Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidikan. Ia hanya memberikan intruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.[92]

2) . Model Kepemimpinan Demokratis.[93]

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi *(participative leadership).* Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.[94]

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.[95]

Kepemimpinan kepala sekolah bertipe demokratis Secara sederhana, dapat di ketahui dari beberapa medel yaitu, (1) Wewenang tidak mutlak, artinya segala yang menjadi hak kepala sekolah dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dasar hukumnya. Bersedia melimpahkan tugasnya pada orang lain dengan sistem pembagian kerja yang jelas maupun sistem pendelegasian, (2) Keputusan yang dibuat bersama, artinya segala kebijakan yang dibuat sekolah merupakan tanggung jawab bersama, (3) Komunikasi berlangsung timbal balik, (4) Pengawasan secara wajar yang tidak mengunakan prinsip otokrasi yang cenderung menilai dan menghakimi. Akan tetapi pengawasan yang bersifat pengembangan dan mendidik, (5) Banyak kesempatan untuk menyampaikan saran kepada kepada sekolah.[96]

---

[92] *E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya 2003, hal. 269*

[93] Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, Lombok:Holistica:2012, hal. 117.

[94] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan…,* hal. 73

[95] *E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MB S dan* KBK…, *hal. 270*

[96] Sutarto,*Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi,* Yogyakarta:Gajah Mada University Press,1998, hal. 75.

Selanjutnya dalam kepemimpinan yang demokrasi pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian, ia berusaha memberikannya atas dasar kenyataan yang seobyektif mungkin. Ia berpedoman pada kriteria-kriteria yang didasarkan pada standar hasil yang semestinya dapat dicapai menurut ketentuan target program umum sekolah yang telah ditetapkan mereka bersama.[97]

Dalam hasil *research* bahwa untuk mencapai kepemimpinan yang demokratis, aktivitas pemimpin harus,meningkatkan interaksi kelompok dan perencanan koorporatif dan menciptakan iklim yang sehat untuk berkembangan individual dan memecahkan pemimpin-pemimpin potensial.

Hasil ini dapat dicapai kalau ada partisipasi yang aktif dari semua anggota kelompok yang berkesempatan untuk secara demokratis memberi kekuasaan dan tanggungjawab.[98] Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Demokratis sebagai berikut:

(1) Sikap Partisipasi dalam suatu kepemimpinan pendidikan yang demokratis masalah partisipasi setiap anggota staff pada setiap usaha lembaga tersebut dipandang sebagai kepentingan yang mutlak harus dibangkitkan.Pemimpin dengan berbagai usaha mencoba membangkitkan dan menanamkan sikap kesadaran setiap anggota staffnya agar mereka merasa rela ikut bertanggungjawab, dan selanjutnya secara aktif ikut serta memikirkan dan memecahkan masalah-masalah juga menyangkut perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran. suksesnya pemimpin menimbulkan minat, kemauan dan kesadaran bertanggungjawab daripada setiap anggota staff dan bahkan individu diluar staff yang ada hubungan langsung dan tidak langsung dengan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran pada lembaga kerjanya itu, dan yang selanjutnya menunjukkan partisipasi mereka secara aktif, berarti satu fungsi kepemimpinan telah dapat dilaksanakannya dengan baik.

(2) Sikap koperasi adanya partisipasi anggota staff belum berarti bahwa kerjasama diantara mereka telah terjalin dengan baik. Partisipasi juga bisa terjadi dalam bentuk spesialisasi bentuk tugas-tugas, wewenang tanggungjawab secara ketat diantara anggota-anggota, dimana setiap anggota seolah-olah berdiri sendiri-sendiri dan berpegang teguh pada tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing individu. Keikutsertaan harus ditingkatkan menjadi kerjasama yang dinamis, dimana setiap individu bertanggungjawab

---

[97] Dirawat Dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasiona ,1983 ,hal. 58

[98] Hendiyat Suetopo dan Wasty Suemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Malang: Bina Aksara, 1984, hal. 11

terhadap tugas-tugas yang diperuntukkan khusus bagi dirinya, merasa berkepentingan pula pada masalah-masalah yang menyangkut suksesnya anggota-anggota lain, perasaan yang timbul karena kesadaran bertangungjawab untuk mensukseskan keseluruhan program lembaga kerjanya. Adanya perasaan dan kesadaran semacam itu memungkinkan mereka untuk bantu membantu, bekerjasama pada setiap usaha pemecahan masalah yang timbul didalam lembaga, yang mungkin bisa menghambat keberhasilan dalam pencapaian tujuan program lembaga kerja secara keseluruhan yang telah disepakati dan ditetapkan bersama-sama

(3) Sikap hubungan kemanusiaan dan sosial yang akrab. Suasana kerjasama demokratis yang sehat tidak akan ada, tanpa adanya rasa persahabatan dan persaudaraan yang akrab, sikap saling hormat menghormati secara wajar diantara seluruh warga lembaga-lembaga kerja tersebut.Hubungan kemanusiaan seperti itu yang disertai unsur-unsur kedinamisan, merupakan pelicin jalan kearah pemecahan setiap masalah yang timbul dan sulit untuk dihadapi. Pemimpin harus menjadi sponsor utama bagi terbinanya hubungan-hubungan sosial dan situasi pergaulan seperti tersebut diatas didalam lembaga kerja yang dipimpinnya itu.pemimpin tidak berlaku sebagai majikan atau mandor terhadap pegawai dan buruhnya, tetapi ia sejauh mungkin menempatkan diri sebagai sahabat terdekat daripada semua anggota staff dan penyumbang- penyumbang diluar staff dengan tidak pula meninggalkan unsur-unsur formal jabatan

(4) Sikap pendelegasian dan pemencaran dan tanggung jawab pemimpin pendidikan harus menyadari bahwa kekuasaan, wewenang dan tanggungjawab yang ada padanya sebagian harus didelegasikan dan dipancarkan kepada anggota staff kerja , begitu juga dengan anggota harus mampu untuk menerima dan melaksanakan pendelegasian dan pemancaran kekuasaan, wewenang, dan tanggungjawab agar proses kerja lembaga secara keseluruhan berjalan lancar efisien dan efektif.

(5) Sikap fleksibelitas dan pengelolaan pekerjaan. Organisasi kerja disusun dengan maksud mengatur kegiatan dan hubungan-hubungan kerja yang harmonis, efisien dan efektif. Kefleksibelan organisasi menjamin organisasi dan tata kerja serta hubungan-hubungan kerja selalu sesuai dengan kenyataan-kenyataan dan problema-problema baru yang selalu muncul dan berubah terus menerus.

(6) Sikap berfikir kreatif dan perkembangan sesuatu lembaga pendidikan pengajaran disamping faktor material dan fasilitas lainnya, terutama tentang kemajuan dan perkembangan program dan aktivitas kerja, sebagian besar berakar pada kreativitas kerja pada setiap personil pimpinan dan pelaksana didalam lembaga itu. Untuk

dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada dimasyarakat, lembaga pendidikan harus menjadi lembaga-lembaga kerja yang kreatif dan dinamis, dimana setiap anggota staff memiliki ide-ide, pikiran-pikiran dan konsep baru tentang prosedur, tata kerja dan metode-metode mendidik dan pengajaran yang lebih efektif.[99]

3) Kepemimpinan *Laissez Faire*.[100]

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe *laissez-faire* menghendaki semua komponen perilaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti *laissez* sendiri secara harfiah adalah mengizinkan dan *faire* adalah bebas. Jadi pengertian laissez-faire adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di sekolah yang memang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri.[101]

Pada tipe kepemimpinan *laissez-faire* ini sang pemimpin praktis *tidak memimpin*, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri.[102] Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan- kegiatan yang akan dilakukan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memposisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-tengah para tenaga pendidikan dalam rapat sekolah, karena ia menganggap pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.[103]

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai efek negatif, misalnya berupa konflik-konflik kesimpangsiuran kerja dan

---

[99] Dirawat Dkk, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Rangka Pertumbuhan Jabatan Guru- Guru*, Malang,1970, hal. 58-66.

[100] Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, Lombok: Holistica, 2012, hal 116

[101] Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi…*, hal.77

[102] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan…*, hal. 53

[103] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan…*, hal. 271.

kesewenang-wenangan, oleh karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing adu argumentasi, adu kekuasaan dan adu kekuatan serta persaingan yang kurang sehat diantara anggota disamping itu karena pemimpin sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.[104] Adapun ciri-ciri khusus *laissez faire* yaitu:

(1) Pemimpin kurang bahkan sama sekali tidak memberikan sumbangan ide, konsep, pikiran dan kecakapan yang dimilikinya.
(2) Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada staffnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya.[105]

Baik prestasi-prestasi kerja yang bisa dicapai oleh setiap individu, maupun kelompok secara keseluruhan, tidak bisa diharapkan mencapai tingkat maksimal, oleh karena tidak semua anggota staff pelaksana kerja itu memiliki kecakapan dan keuletan serta ketekunan kerja sendiri tanpa pimpinan, bimbingan, dorongan, dan koordinansi yang kontinyu dan sistematis daripada pimpinannya. Pada pihak lain lembaga kerja itu hampir sama sekali tidak memberikan sumbangan ide-ide, konsepsi-konsepsi, pikiran-pikiran dan kecakapan yang ia miliki yang justru sangat dibutuhkan oleh suatu lembaga kerjasama yang dinamis dan kreatif.[106]

Dari kepemimpinan *laissez faire* diatas dalam kontek pendidikan Indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Dalam tipe kepemimpinan ini setiap kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan. Menurut Imam Suprayogo, Tipe kepemimpinan ini sangat cocok sekali untuk orang yang betul-betul dewasa dan benar-benar tau apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.[107]

Beberapa sebab timbulnya "*laissez faire*" dalam kepemimpinan pendidikan Indonesia antara lain: *Pertama,* Karena kurangnya semangat dan kegairahan kerja si pemimpin sebagai penanggung jawab utama dari pada sukses tidaknya kegiatan kerja suatu lembaga *Kedua,* Karena kurangnya kemampuan dan kecakapan pemimpin itu sendiri. Apalagi jika ada bawahan yang lebih cakap, lebih berbakat memimpin dari pada

---

[104] Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya 1991, hal. 51.

[105] Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan…,* hal. 51.

[106] Dirawat Dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidi*kan…, hal. 54-55

[107] Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam,* Malang: STAIN Press,1999 Cet.1, hal. 167

dirinya, sehingga si pemimpin cenderung memilih alternatif yang paling aman bagi dirinya dan prestise jabatan menurut anggapannya, yaitu dengan memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada setiap anggota staff, kepada kelompok sebagai satu kesatuan, untuk menetapkan "policy" dan program serta cara-cara kerja menurut konsepsi masing-masing yang dianggap baik dan tepat oleh mereka sendiri *Ketiga,* Masalah sulitnya komunikasi, misalnya karena letak sekolah yang terpencil jauh dari kantor P dan K tersebut terpaksa mencari jalan sendiri-sendiri, sehingga sistem pendidikan atau tata cara kerjanya, mungkin sangat menyimpang atau sangat terbelakang jika dibandingkan dengan sekolah- sekolah yang banyak mendapat bimbingan dari petugas-petugas teknis kantor Departemen P dan K.[108]

4) Model Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformsional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang dihadapi saat ini bukan zaman ketika dimana manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi zaman dimana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikan secara kemanusiaan. Bahkan Maslow dalam Abd. Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi menyatakan bahwa manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi terhadap bentuk pelayanan dan penghargaan manusia itu sendiri.[109]

Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak didiskusikan dewasa ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapai oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan diri masing-masing pengikutnya dengan dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.[110]

Burns sebagai orang yang disebut-sebut sebagi yang pertama kali mengagasnya, mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai " *a process in which leaders and followers raise to higher levels of morality and motivation".*[111] jika diterjemahkan secara bebas, proses dimana para pemimpin dan pengikut menaikan moralitas dan motivasi ke jenjang yang lebih tinggi.

---

[108] Dirawat Dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*…, hal. 55

[109] Abd. Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi, *Kepemimpinan Berbasis Multiple IntelligenceI, (Sinergi Kecerdasan intelektual dan Spiritualuntuk meraih Kesuksesan Yang Gemilang),* Bandung: Alfabeta, hal. 165.

[110] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*…, hal. 205.

[111] Husaini Usman Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan…, hal.333.

Bass dalam Tim Dosen administrasi Pendidikan UPI mengemukakan teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) tingkatan sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungan dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya[112]

Kepemimpinan transformasioanal dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership)* dan transformasiaonal (*transformational)* kepemimpinan sebagaimana yang telah dijelaskan di awal merupakan setiap tindakan yang dilakuakan oleh seseorang untuk mengkeordinasikan, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Istilah transformasi berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentranformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual.[113]

Stephen P. Robin dan Timothy A. Jugde memberikan pengertian tentang kepemimpinan treansformasional yaitu para pemimpin yang menginpirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Dia juga memberikan penjelasan para pemimpin transformasional adalah para pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan masing-masing dan tugas yang dibutuhkan.[114]

Sadler mengungkapkan " *transformational leadership is the process of engaging the commitment of employees in the context of shared values and shared vision."*[115] Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan di mana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan visi organisasi.

Ara Hidayat & Imam Machali memberian definisi kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan seseorang memimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumberdaya organisasi didalam rangka mencapai tujuan sesuai dngan target capaian yang telah ditetapkan[116]

112

[113], Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan,* Bandung: Alfabeta, 2010, hal, 149.

[114] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi,* penterjemah, Ratna Saraswati & Febrille Sirait…, hal. 261.

[115] Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam mengelola Sekolah dan Madrasah*…, hal. 94.

[116] Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam mengelola Sekolah dan Madrasah* , Yogyakarta: Kaukaba, 2012, hal. 94.

Menurut Komariah dan Triatna dalam A. Kadim dan Arfan A kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingktat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin adalah seorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyuarakan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan bukan berdasarkan emosi seperti keserakahan dan kebencian.[117]

Gaya kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk mengartikulasi visi bersama tentang masa depan, secara intelektual menstimulasi karyawan. Kepemimpinan transformasional terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi bersama untuk masa depan, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasar pada suatu hal yang lebih dari pada sekedar pemberian penghargaan agar patuh. Pemimpinan transformasional mendefinisikan kebutuhan untuk perubhan, menciptakan visi baru, memobilisasi komitmen untuk menjalankan visi dan mentransformasi pengikut baik pada tingkat individual maupun tingkat organisasi. Kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan suatau visi yang antraktif bagi masa depan adalah elemen utama dari kepemimpinan tranformasional[118]

Dalam kepemimpinan transformasional, bawahan akan memilki kepercayaan, kekaguman dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan mereka akan melakukan lebih apa dari yang sebenarnya diharapakan.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu konsep yang telah menjadi penting dalam dua dekade terkhir ini, dan juga, dihubungkan dengan kepemimpinan visioner dan karismatik. Kepemimpinan transformasional terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi yang kuat bersama untuk masa depan, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasarkan pada suatau hal yang lebih dari pada sekedar pemberian penghargaan agar patuh. Pemimpin transformasional mendefinisikan kebutuhan untuk perubahan, menciptakan visi baru, memobilitasi komitmen untuk menjalankan visi dan mentransformasi pengikut pada tingkat individual maupun tingkan organisasi.

Ada beberapa karakteristik pemimpin transformatif menurut Tichy dalam Ara Hidayat & Imam Machali *pertama*, pemimpin menempatkan diri sebagai *agen of change*. *Kedua*, mereka berani bertindak untuk

---

[116]

[117] Abd. Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi, *Kepemimpinan Berbasis Multiple IntelligenceI, (Sinergi Kecerdasan intelektual dan Spiritualuntuk meraih Kesuksesan Yang Gemilang)*…, hal. 167.

[118] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*…, hal. 206.

melakukan perubahan, menghadapi resitensi, menanggung resiko, dan berani menghadapi resiko. *Ketiga*, pemimpin percaya kepada pengikut, dengan cara mengembangkan kepercayaan melalui motivasi, kejujuran dan pemberdayaan, peduli terhadap aspek-aspek humanistik. *Keempat*, pemimpin transformasional menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan seperti mengembangakan rasa empati dan saling memperdulikan, ramah, bertindak secara santun, peduli terhadap aspek-aspek pribadi dan sosio-emosional. *Kelima*, pemimpin selalu belajar sepanjang hayat. *Keenam*, pemimpin mampu mengatasi permaslahan yang kompleks, tidak menentu dan membingungkan.[119]

Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Dalam merumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasioanal yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisifatif dengan model mAnajemen kolegal yang penuh keterbukaan dan keputusan diambil bersama. Dengan demikian, kepemimpinan transformasioanal adalah kepemiminan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.[120]

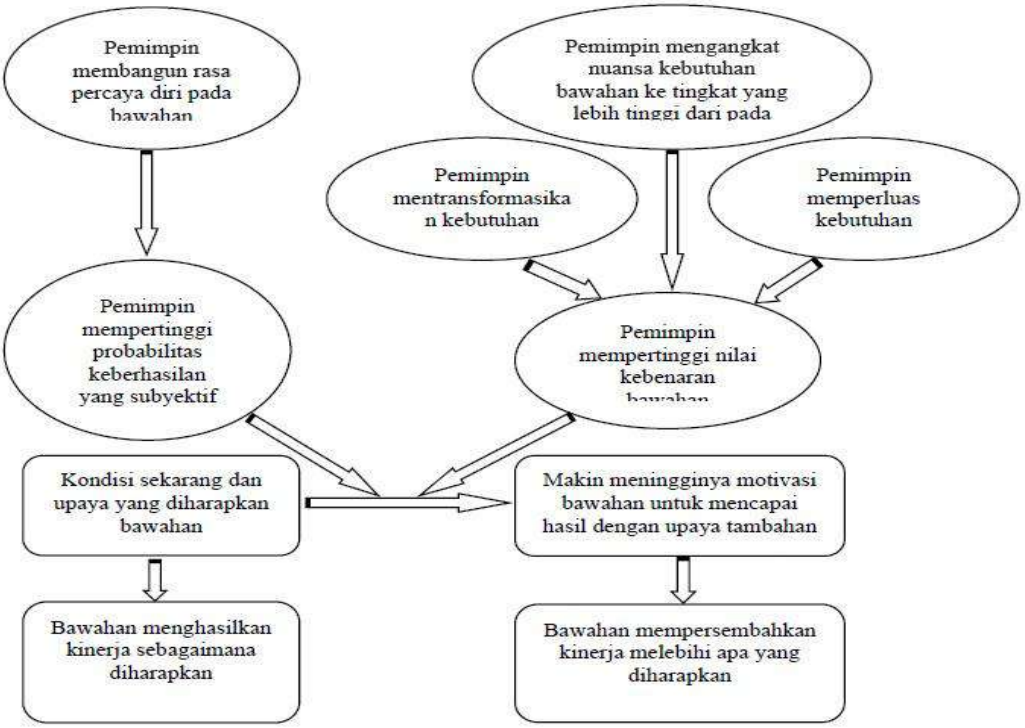
Pemimpin transformasioanal sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. Bass dalam Ara Hidayat model transformasioanal seperti ditujukan pada gambar

Berikut:

---

[119] Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam mengelola Sekolah dan Madrasah…*, hal. 97.

[120] *Husini Usman, Manajemen, Teori, Praktek dan riset pendidikan…,hal. 334.*



Gambar 2.2 Model Kepemimpinan transformasional

Sumber: Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep,* Prinsip*, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah.* [121]

Bass dan Avolio dalam Sudaryono[122] menyebutkan empat dimensi kepemimpinan tranformasional yakni; (1) *Idealized Influence*. Yang dijelaskan sebagai prilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect)* dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang memiliki karisma menunjukan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit,menunjukan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuensi etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission.* Karisma dapat didefinisikan sebagai proses seorang pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan emosi-emosi yang kuat sehingga merasa kagum dan

[121] Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam mengelola Sekolah dan Madrasah*…, hal. 97.

[122] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*…, hal. 207.

segan terhadap dirinya[123] Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antosiasme dan kepercayaan bawahan. (2) *Inpiration motivation.* Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan. Optimistis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadapa apa yang perlu dilakukan. (3) *Intelectual stimulation*. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keenganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada mempergunakan pendekatan-pendekatan yang baru yang lebih menggunakan intelegensi dan alas an-alasan rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan semata.(4) *Individualized consideration.* Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebgai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi , mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus.

Stephen P Robbins dalam Sudaryono menjelaskan bahwa faktor yang *mempengaruhi* kepemimpinan transformasional, yang terdiri dari dimensi: (1) kharisma atau tauladan (2) inspirasi atau motivasi, (3) stimulasiintelektual (4) pertimbangan individual. Sedangkan indikator kepemimpinan transformasional yaitu: (1) visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan, (2) mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk mempfukoskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhan, (3) mendorog intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati, (4) memberikan perhatian pribadi, melayani secara pribadi, melatih dan menasehati.[124]

Empat dimensi tersebut memiliki kesamaan dengan ciri kepemimpinan yang efektif seperti yang diungkapkan oleh Bush dalam Husaini Usman mengatakan bahwa kepemimpinan yangefektif adalah (1) visioner, (2) Penampilan berwibawa, (3) tegas, (4) pandai bicara, (5) agresif, (6) kerja keras, (7) konsisten, (8) berani, (9) ramah, (10) cerdas. Kepemimpianan efektif menurut *intestate school leardership Lincensure Concorsium* (ISLLC, 2007). Adalah (1) visi berpusat siswa, (2) budaya berpusat siswa, (3) manajemen dan kepemimpinan organisasi, (4) komunikatif dan melibatkan masyarakat, (5) beretika dan berintegrasi, (6)

---

[123] *Husini Usman, Manajemen, Teori, Praktek dan riset pendidikan…,hal. 336.*

[124] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*…, hal. 208.

politik berpusat siswa, dan (7) memgembangkan propesional secara berkelanjutan.

Warren Bennis pada tahun 1990 melakukan penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dengan objek penelitain adalah 90 orang CEO pada organisasi swasta dan publik dari hasil penelitian itu yang kemudian ia masukan kedalam judul yang berjudul *leaders* memaparkan bahwa ada lima karakteristik pemimpin terkenal yaitu, perhatian, komunikatif, kepercayaan, hormat dan mengambil resiko.[125]

Esensi kepemimpinan tranformasional adalah meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan bawahan dalam aktifitas organisasi, Dimana kepemimpinan transformasional berupaya melakukan perubahan perubahan kearah yang lebih baik.[126] Model kepemimpinan ini diyakini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan bahkan ahli yang lain diantaranya Dubinsky, yammarino dan Jelson dalam Supriyono mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional brdampak pada hasil kerja karyawan yang lebih menyenakan. [127]

Dengan demikian seorang kepala sekolah dapat dikatakan menerapkan kepemimpinan kaidah transformasional jika dia mampu mengubah energi sumber-sumber daya baik manusia ataupun non manusia untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah.[128] Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang dalam memimpin bekerja dengan atau tanpa orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna organisasi sesuai target capaian yang telah ditetapkan.[129]

5) Model Kepemimpinan Paternalistik[130] (Kebepakan).

Dilihat dari katanya, paternalis berarti sifat kebapakan, sedangkan paternalisme diartikan system kepemimpinan yang berdasarkan hubungan

---

[125] Marsahall Sashkin dan Molly G. Sashkin, *Dasar-Dasar Kepemimpinan, Penterjemah,* Rudolf Hutauru, Jakarta: Erlangga, 2011, hal. 40.

[126] Priyono, *Manajemen Sumber daya manusia,* Surabaya: zifatama, 2010 , hal. 165.

[127] Priyono, *Manajemen Sumber daya manusia*…, 2010 , hal. 165.

[128] Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan,* Bandung: Alfabeta, 2010, hal, 140.

[129] Abd. Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi, *Kepemimpinan Berbasis Multiple IntelligenceI, (Sinergi Kecerdasan intelektual dan Spiritualuntuk meraih Kesuksesan Yang Gemilang)…,* hal. 167.

[130] Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan,* Lombok:Holistica, 2012, hal. 114.

antara ayah dan anak. Sejalan dengan arti kata tersebut, kepemimpinan paternalistik adalah pemimpin yang perannya diwarnai oleh sifat kebapak-bapakan dalam arti melindungi, mengayomi dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin merupkan tempat bertanya dan menjadi tumpuan harapan[131] Pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis adalah yang: 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; 2) Bersikap terlalu melindungi; 3) Jarang memberikan kese mpatan kepada bawahanya untuk mengambil kepeutusan; 4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan 6) Sering bersikap maha tahu.

***6)* . Model kepemimpinan Situasional.**

Kepemimpinan situasional merupakan teori kontingensi yang memokuskan pembahasannya pada para pengikut atau anggota organisasi sebagai bawahan. Teori ini berpijak dari prinsip bahwa kepemimpinan yang efektif dapat diwujudkan melalui kemampuan memilih prilaku atau gaya kepemimpinan yang tepat berdasarkan tingkat kesiapan (*readiness)* dan kematangan (*maturation)* anggota organisasi atau bawahan. Teori ini menyatakan bahwa keefektifan kepemipinan sangat dipengaruhi oleh tingkat kemampuan (kesiapan dan kematangan) anggota organisasi atau bawahan dalam menerima atau menolak pemimpin. Pada umumnya teori kepemimpinan ini kurang memperhatikan atau cenderung melupakan factor kondisi bawahan.

Teori kepemimpinan situasional juga dibangaun atas dasar asumsi tidak ada satupun gaya atau prilaku kepemimpinan yang cepat mempengaruhi perilaku manusia atau anggota organisasi untuk bertindak, berbuat pada semua situasi. Untuk itu pemimpin yang efektif harus memiliki prilaku atau gaya kepemimpinan yang fleksibel dan mampu mendiagnosis situasi yang dihadapinya dan menggunkan gaya atau prilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapinya. [132]

Pendekatan kontingensi menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

---

[131] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*…, hal. 230.
[132] Sudaryono, *Leadership, Teori dan Praktek Kepemimpinan*…, hal. 188.

Teori kontingensi bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula para pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Model kepemimpinan situasi timbul karena model kepemimpinan sebelumnya tidak bisa memberikan jawaban terhadap persoalan-persoalan yang muncul dalam kepemimpinan. Dari hasil penelaahan para pakar, bahwa model kepemimpinan situasi mengandung pokok-pokok pikiran sebagai berikut :

a) Di mana seorang pemimpin itu berada melaksanakan tugasnya di pengaruhi oleh faktor-faktor situasional, yaitu jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, karakteristik individu yang terlibat dalam sebuah organisasi.
b) Perilaku kepemimpina yang paling efektif ialah perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.
c) Pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang selalu membantu bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak matang menjadi matang.
d) Perilaku kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi lain. Oleh karena itu, dalam kepemimpinan situasi penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnosis dengan baik terhadap situasi. Pemimpin yang baik menurut teori ini, adalah pemimpin yang mampu mengubah-ngubah perilakunya sesuai dengan situasi, dan memperlakukan bawahan sesuai dengan tingkat kematangannya yang berbeda-beda.
e) Pola perilaku kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan situasi yang ada. Ada perilaku pemimpin yang cenderung mengarahkan *(direktif)* selalu memberi petunjuk kepada bawahan, dan ada pula pemimpin yang cenderung memberikan dukungan *(suportif)*

Penggunaan setiap model kepemiminan ditentukan oleh keadaan pengikut dan situasi kepemimpinan. Pemimpin dapat mempergunakan sejumlah gaya kepemimpinan secara bersama-sama tergantung situasi yang dihadapi. Jika pengikut merupakan orang yang pandai, kreatif, inovatif dan mematuhi peraturan organisasi, pemimpin mempergunakan model kepemimpinan demokratik atau kepemimpinan terima beres. Setiap model kepemimpinan mempunyai keunggulan dan kelemahan seperti dilukiskan oleh Wirawan dalam Sudaryono[133] pada table berikut:

[133] Sudaryono, *Leadership , Teori dan praktek kepemimpinan*…, hal. 192-193.

Gaya Kepemimpinan	**Keunggulan**	**Kelemahan**
Otokratik	• Cocok untuk situasi darurat, pengikut malas, biang kerok, situasi tidak stabil, konflik dan krisis • Pengambilan keputusan cepet • Cocok untuk menghadapi para pengikut biangkerok, susah diatur tidak disiplin atau kemampuannya rendah	• Jika pemimpin tidak bijak dapat melanggar hak asazi pengikut. • Kepuasan kerja pengikut rendah • Pengikut dapat bersipat *yes men.* • Pengikut dapat menjadi pasif dan masa bodoh • Jika tidak dipergunakan secara terukur menurunkan kinerja pengikut
Paternalistik	• Cocock untuk organisasi dengan hubungan mentor dan protégé, lembaga pendidikan, pesantren perusahaan teknologi tinggi, divisi riset dan pengembangan budaya tidur. • Dalam system sosisal yang hubungan pemimpin dan pengikut berdasarkan charisma, kekuasaan dan alami.	• Jika pemimpin terlalu kuat menimbulkan rasa *ewuh pakewuh* dan *yes men* para pengikut. • Pemimpin menganggap pengikutnya sebagai orang yang harus selalu dibimbing dan dan diberi petunjuk. • Dalam kepemimpinan tradisional parapengikut menganggap pemimpin *can do no wrong.* • Tidak cocok dalam situasi darurat dan kritis.

Partisipatif	• Cocok untuk situasi organisasi normal dan pemimpin berupaya memberdayakan para pengikutnya. • Menciptakan tim kerja pemimpin dan pengikut yang kohesif (melekat). • Menghasilkan kepuasan kerja tinggi bagi para pengikut.	• Tidak cocok dalam situasi darurat dan kritis. • Memerlukan pengertian dan kesabaran pemimpin. • Pengambilan keputusan dapat lambat.
Demokratik	• Cocok untuk situasi normal. • Menciptakan kerja tinggi. • Menghasilkan kepuasan kerja tinggi.	• Memerlukan kematangan dan kemandirian pengikut. • Memerlukan peraturan yang mengatur hak dan kewajiban serta prosedur interaksi.
Pemimpin terima beres	• Cocok untuk pengikut dengan kemampuan kerja dan kematangan psikologi tinggi • Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.	• Tidak cocock untuk para pengikut dengan kemampuan dan kematangan kerja rendah. • Jika pemimpin lemah, rentan penyalahgunaan oleh pengikut.

Tabel 2.1 : Teori-Teori Kepemimpinan.
Dalam SudarYono 2014.

Teori-teori kepemimpinan yang telah diuraikan diatas pada dasrnya bermaksud untuk mewujudkan kepemimpinan yang mampu mengefektifkan dan memajukan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat memindahkan organisasi dari keadaan dari keadaan sekarang kemasa yang akan datang. Membangun gambaran tentang kesempatan yang potensial bagi organisasi, mendorong anggotanya agar memiliki kometmen untuk merubah dan menanamkan budayaan serata strategi baru dalam organisasi dan memfokuskan energy sumber daya untuk mencapai tujuan.[134]

c. Kepemimpinan Dalam Persfektif Islam

Pemimpin adalah orang yang berada di depan seperti seorang pengembala yang menuntun gebalaannya dari depan .dari makna itu bisa dikatakan bahwa posisi pemimpin berada didepan. Menjadi penunjuk jalan kebaikan bagi rombongan yang ia pimpin dan pengarah untuk kebaikan mereka.[135]

Islam memandang kepemimpinan sebagai hal yang sangat penting kerenya keadilan dan kesejahteraan suatu negara atau kelompok masyrakat akan tercipta, oleh sebab itu Allah memberikan konsep dasar agar manusia selaku pemimin dimuka bumi agar senantiasa berlaku adil lewat firmannya di Surat an-Nisaâ/04:135 sebagai berikut,

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلۡقِسۡطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوۡ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمۡ أَوِ ٱلۡوَٰلِدَيۡنِ
وَٱلۡأَقۡرَبِينَۚ إِن يَكُنۡ غَنِيًّا أَوۡ فَقِيرٗا فَٱللَّهُ أَوۡلَىٰ بِهِمَاۖ فَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلۡهَوَىٰٓ أَن تَعۡدِلُواْۚ
وَإِن تَلۡوُۥٓاْ أَوۡ تُعۡرِضُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٗا

Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi *saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu* sendiri atau *ibu bapa dan kaum kerabatmu. jika ia kaya ataupun miskin, Maka Al lah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, Maka Sesungguhnya Allah adalah Maha mengetahui segala apa yang kamu kerjakan.*

Menurut M. Quraish Shihab ayat ini memrintahkan agar manusia menegakkan keadilan dengan seadil-adilnya baik atas orang lain atau

---

[134] Sudaryono, *Leadership , Teori dan praktek kepemimpinan*…, hal. 193.

[135] Thâriwq Muhammad as Suwaidân Faisahal umar bâsyarâhil, Shinâatu al- âQ'id, Sukses Menjadi Pemimpin Islam, penterjemah, Samson rahman, Jakarta: Maghfiroh Pustaka, cet k II, 2006, hal. 125.

terhadap dirinya, kerena banyak orang yang mampu menegggakkan keadialan kepada orang *lain* namun lalai meneggakna keadialan terhadap dirinya.[136] Hal ini yang harus menjadi sifat untuk seorang pemimpin bahwa kepemimpinan harus mampu menjadi peneggak kedialan karena dia memiliki kekuasaan.

Dalam ayat ini Allah SWT memrintahkan hambanya agar mampu tegak berdiri untuk menegakkan keadilan dan agar tidak condong ke kiri dan ke kanan dalam berbuat adil. Ini menjadi dasar dan landasan bagi manusia agar senantiasa mampu berbuat adail didalam segala perbuatannya. Juga menjadi dasar bagi seorang pemimpin dimana dia memiliki peran dan tanggungjawab besar didalam menegakkan keadialan bagi yang dipimpinnya.

Pada ayat yang lain Allah juga membe rikan penjelasan seperti dalam firmanya pada surat al-Bakoroh/02:247 sebagai berikut,

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ ٱللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۚ قَالُوٓا۟ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ ٱلْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِٱلْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ ٱلْمَالِ ۚ قَالَ إِنَّ ٱللَّهَ ٱصْطَفَىٰهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُۥ بَسْطَةً فِى ٱلْعِلْمِ وَٱلْجِسْمِ ۖ وَٱللَّهُ يُؤْتِى مُلْكَهُۥ مَن يَشَآءُ ۚ وَٱللَّهُ وَٰسِعٌ عَلِيمٌ

Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu*." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan* pemerintahan *daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui.*

Imam Ibnu Katsir memberkan komentar tentang ayat ini “

وَمِن هَهُنَا يَنبَغِى أَن يَكُونَ المِلِكُ ذَا ِعلِم وَ شَكلٍ حَسَنٍ وَ قُوةٍ شَدِيدةٍ فِى بَدَنِهِ وَ نَفسِهِ[137]

Ayat diatas menjadi dasar konsep kepemimpinan dalam Islam, kerena sejatinya kepemimpinan yang ideal dan menjadi harapan rakyat atau orang banyak adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan keadilan bagi orang-orang yang dipimpinnya. Hal senada juga

---

[136] M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah Kesan dan Keserasian Al-Qur’an,* Jakarta : Lentera Hati, 2002, hal. 758.

[137] Abu al- Fidâ Ismail Bin Kastir al- Quraisy ad- Dimasyqy, Tasîr al-Qur’ân al-Adzîm, Kairo, As-Shofa, 2004, hal. 351.

disampaikan oleh nabi Muhammad SAW lewat sabdanya riwayat Imam Muslim dalam an- Nawawi sebagai berikut:

عن عَبْدِ اللهِ بن عَمَرَو بنِ العَاصِ رَضِىَ اللهُ عنهما قَال : قال رَسولُ اللهِ صلى عَلَيهِ وسَلَم: إِنَّ المُقْسِطِيْنِ عِنْدَ اللهِ عَلَى مَنَابِرَ مِنْ نُوْرٍ, الذِنْنَ يَعْدِلُوْنَ فِى حُكْمِهِمْ فِى أَهْلِيهِمْ وَمَا وَلُوا, [138]

Dalam Islam, kepemimpinan sering dikenal dengan perkataan *kholifah* yang bermakna "wakil", sebagaimana Firman Allah swt dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 30 :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوٓاْ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

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

Ayat ini menjelaskan ketentuan Allah terhadap makhluknya yaitu kepada para *Malaikat* tentang kehendaknya-Nya menciptakan manusia di bumi. Penyampaian kepada mereka penting, karena malaikat akan dibebani sekian tugas menyangkut manusia, ada yang akan bertugas mencatat amal-amal manusia, ada yang bertugas memeliharanya, ada yang membimbimbingnya, dan sebagainya. Penyampaian itu juga, kelak ketika diketahui manusia, akan mengantarnya bersyukur kepada Allah swt atas anugerah-Nya yang tersimpul dalam dialog Allah dengan para malaikat*"sesungguhnya Aku akan menciptakan khalifah di dunia"* demikian penyampaian Allah swt.

Mengetahui kehendak Allah tersebut, para malaikat bertanya tentang makna penciptaan manusia. Mereka menduga bahwa manusia ini hanya akan merusak dan menumpahkan darah di muka bumi. Dugaan itu mungkin berdasarkan pengalaman mereka sebelum terciptanya manusia, di mana ada makhluk yang berlaku demikian, atau bisa juga berdasar asumsi bahwa karena yang akan ditugaskan menjadi kholifah bukan malaikat, maka pasti makhluk itu berbeda dengan mereka yang selalu bertasbih mensuciakan Allah swt. Pernyataan mereka itu juga bisa lahir dari penamaan Allah terhadap makhluk yang akan dicipta itu dengan

---

[138] Abu Zakariyyâ Muhyiddîn Yahya an- Nawawi, *Riyâdus Solihin*, Surabaya: Dâr al-ilim, hal. 317.

kholifah. Kata ini mengesankan makna pelerai perselisihan dan penegak hukum, sehingga dengan demikian pasti ada di antara mereka yang berselisih dan menumpahkan darah. Bisa jadi demikian dugaan malaikat sehingga muncul pertanyaan mereka.

Yang menjadi menarik disini adalah, bahwa kata *kholifah* berasal dari kata خَلَفَ-يخلُفُ yang berarti *menggantikan kedudukan atau yang datang* sesudah *siapa yang* datang *sebelumnya.*[139] Atas dasar ini, ada yang memahami kata *kholifah* di sini dalam arti yang menggantikan Allah dalam menegakkan kehendak-Nya dan menerapkan ketetapan-ketetapan-Nya, tetapi bukan karena Allah tidak mampu atau menjadikan manusia dan memberinya penghormatan. Ada lagi yang menguji manusia dan memberinya penghormatan. Ada lagi yang memahaminya dalam arti yang menggantikan makhluk lain dalam menghuni bumi ini.

Dalam bahsa Islam dikenal beberapa berbagai istilah tentang kepemimpinan seperti *ar-ri'aâyah, al-imaârah, al-qiyaâdah, az-zza'aâmah*. Istilah-istilah tersebut adalah sinonim atau dalam bahasa arab dikenal dengan *muraâdif* (kalimat yang mempunyai satu arti) sedangkan untuk istilah pendidikan para ahli lebih memilih istialh *al- qiyaâdah at-tarbiyyah*[140]

Perlu diingat bahwa istilah khalifah pernah dimunculkan Abu Bakar pada waktu dipercaya untuk memimpin umat Islam. Pada waktu itu beliau mengucapkan *inni khalifaur rasulillah,* yang berarti aku adalah pelanjut sunnah rasulillah. Dalam pidatonya setelah diangkat oleh uamt Islam, Abu Bakar antara lain menyatakan selama saya menaati Allah, maka ikutilah saya, tetapi apabila saya menyimpang, maka luruskanlah saya. Jika demikian pengertian khalifah, maka tidak setiap manusia mampu menerima atau melaksanakan kekhalifahannya. Hal itu karena kenyataan menunjukkan bahwa tidak semua orang mau memilih ajaran Allah. Manusia sebagai makhluk yang paling sempurna yang pernah diciptakan oleh Allah swt. Kesempurnaan yang dimiliki oleh manusia merupakan suatu konsekuensi fungsi dan tugas mereka sebagai kholifah di muka bumi ini. Al-Qur'an menerangkan bahwa manusia berasal dari tanah dengan mempergunakan bermacam-macam istilah, seperti *Turab, thien, shal-shal,* dan *sualalah.*

Hakikat diciptakannya manusia menurut Islam yakni sebagai makhluk yang diperintahkan untuk menjaga dan mengelola bumi. Hal ini tentu kita kaitkan dengan konsekuensi terhadap manusia yang diberikan suatu kesempurnaan berupa akal dan pikiran yang tidak pernah dimiliki

---

[139] S. Askar, *Kamus Arab- Indonesia Al-Azhar, Terlengkap, Mudah dan Praktis,* Jakarta: Senayan Publishing, 2011, cet III. Hal. 159.

[140] Mujamil Qomar, manajemen Pendidikan Islama, Jakarta: Erlangga, 2007, hal. 268.

oleh makhluk-makhluk hidup lainnya. Manusia sebagai makhluk yang telah diberikan kesempurnaan haruslah mampu menempatkan dirinya sesuai dengan hakikat diciptakannya yakni sebagai penjaga atau pengelola bumi yang dalam hal ini disebut dengan kholifah. Status manusia sebagai kholifah, dinyatakan dalam Surat Al-Baqarah ayat 30. Kata kholifah berasal dari kata *khalafa yakhlifu khilafatan* atau *khalifatan* yang berarti meneruskan, sehingga kata khalifah dapat diarikan sebagai pemilih atau penerus ajaran Allah swt.

Namun kebanyakan umat Islam menerjemahkan dengan pemimpin atau pengganti, yang biasanya dihubungkan dengan jabatan pimpinan umat Islam sesudah Nabi Muhammad saw wafat, baik pimpinan yang termasuk khulafaurrasyidin maupun di masa Muawiyah-Abasiah. Akan tetapi, fungsi dari khalifah itu sendiri sesuai dengan yang telah diuraikan di atas sangatlah luas, yakni selain sebagai pemimpin manusia juga berfungsi sebagai penerus ajaran agama yang telah dilakukan oleh para pendahulunya, selain itu kholifah juga merupakan pemeliharaan ataupun penjaga bumi ini dari kerusakan.

Sebagaimana dikemukakan di atas, Mustafa al-Maraghi, mengatakan kholifah adalah wakil Tuhan di muka bumi (kholifah fil ardli). Rasyid Ridho Al-Manar, menyatakan kholifah adalah sosok manusia yang dibekali kelebihan akal, pikiran dan pengetahuan untuk mengatur. Istilah atau perkataan kholifah ini, mulai populer digunakan setelah Rasulullah saw wafat. Dalam istilah yang lain, kepemimpinan juga terkadang dalam pengertian “Imam”, yang berarti pemuka agama dan pemimpin spiritual yang diteladani dan dilaksanakan fatwanya. Ada juga istilah “amir”, pemimpin yang memiliki kekuasaan dan kewenangan untuk mengaur masyarakat. Dikenal pula istilah “ulil amir” jamaknya umara yang disebutkan dalam firman Allah swt Al-Qur’an Surat An-Nisâ /4 : 59 sebagi berikut,

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِى ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَـٰزَعۡتُمۡ فِى
شَىۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ
تَأۡوِيلًا ٥٩

Hai orang-*orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan*

hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.(Q.S An-Nisaa' /4:5:

Istilah *kholifah* dan *amir* dalam kontek bahasa Indonesia disebut pemimpin yang selalu berkonotasi pemimpin formal. Apabila, kita merujuk dan mencermati firman Allah swt dalam surat Al-Baqarah /2:30, sebagaimana dikemukakan di atas, dalam pengertian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islam secara mutlak bersumber dari Allh swt, yang telah menjadikan manusia sebagai kholifah fil ardli. Maka dalam kaitan ini, dimensi kontrol tidak terbatas pada interaksi antara yang memimpin umara dengan yang dipimpin umat, tetapi baik pemimpin maupun rakyat umat yang dipimpin harus sama-sama mempertanggung jawabkan amanah yang di embannya sebagai seorang kholifah Allah swt.

Dalam sejarah kehidupan manusia sangat banyak pengalaman kepemimpinan yang dapat dipelajarinya. Dalam sebuah hadis Nabi, *"setiap* kamu *adalah pemimpin"* dan terlihat dalam pengalaman sehari-hari manusia telah melakukan unsur-unsur kepemimpinan seperti *"memengaruhi, mengajak, memotivasi,* dan *mengoordinasi"* sesama mereka. Pengalaman itu perlu dianalisis untuk mendapatkan pelajaran yang berharga dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif. Untuk memahami kepemimpinan secara empiris, perlu dipahami terlebih dahulu tinjauan segi terminologinya. Secara etimologi asal kata menurut kamus besar bahasa Indonesia, berasal dari kata "pimpin" dengan mendapatkan awalan "me" yang berarti mengetuai atau mengepalai, membimbing serta menunjukkan jalan.[141] Perkataan lain yang disamakan artinya yaitu mengetahui, mengepalai, memandu dan melatih, dan dalam bentuk kegiatan, maka si pelaku disebut "pemimpin". Maka dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang memimpin, mengetuai atau mengepalai. Kemudian berkembang pula istilah "kepemimpinan" dengan tambahan awalan ke yang menunjukkan pada aspek kepemimpinan.

Imamah atau kepemimpinan Islam adalah konsep yang tercantum dalam Al-Qur'an dan As-Sunnah, yang meliputi kehidupan manusia dari pribadi, bedua, keluarga bahkan sampai umat manusia atau kelompok. Konsep ini mencakup baik cara-cara memimpin maupun dipimpin demi terlaksananya ajaran Islam untuk menjamin kehidupan yang lebih baik di dunia dan akhirat sebagai tujuannya. Kepemimpinan Islam, sudah merupakan fitrah bagi setiap manusia yang sekaligus memotivasi kepemimpinan yang Islami. Manusia diamanahi oleh Allah swt untuk menjadi kholifah di muka bumi.

---

[141] Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat bahasa*, Jakarta: Gramedia Pustaka utama, cet I, edisi IV, 2008, hal. 1075.

Yang bertugas merealisasikan misi sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta. Sekaligus sebagai Abdullah (hamba Allah) yang senantiasa patuh dan terpanggil untuk mengabdikan segenap dedikasinya di jalan Allah swt. Manusia yang diberi amanah dapat memelihara amanah tersebut dan Allah telah melengkapi manusia dengan kemampuan konsepsional atau potensi (fitrah) sebagaimana firman Allah swt : Surat al-Baqarah /2:31:

وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلۡأَسۡمَآءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمۡ عَلَى ٱلۡمَلَٰٓئِكَةِ فَقَالَ أَنۢبِـُٔونِي بِأَسۡمَآءِ هَٰٓؤُلَآءِ إِن كُنتُمۡ صَٰدِقِينَ ٣١

Dan *Dia mengajarkan kepada Adam Nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada Para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!"*

Serta kehendak bebas untuk menggunakan dan memaksimal potensi yang dimilikinya. Konsep amanah yang diberikan kepada manusia sebagai *kholifah fil ardli* menempati posisi sentral dalam kepemimpinan Islam. Logislah bila konsep amanah kekhalifahan yang diberikan kepada manusia menuntut terjalinnya hubungan atau interaksi yang sebaik-baiknya antara manusia dengan pemberi amanah Allah, yaitu : 1) mengerjakan semua perintah Allah swt, 2) menjauhi semua larangan-Nya, 3) ridha ikhlas menerima semua hukum-hukum atau ketentuan-Nya. Selain hubungan dengan pemberi amanah (Allah), juga membangun hubungan baik dengan sesama manusia serta lingkungan yang diamanhkan kepadanya.

Tuntunannya, diperlukan kemampuan memimpin atau mengatur hubungan vertikal manusia dengan Sang pemberi (Allah) amanah dan interaksi horizontal dengan sesamanya. Jika kita memerhatikan teori-teori tentang fungsi dan peran seorang pemimpin yang digagas dan dilontarkan oleh pemikir-pemikir dari dunia barat, maka kita akan hanya menemukan bahwa aspek kepemimpinan itu sebagai sebuah konsep, interaksi, relasi, proses otoritas maupun kegiatan memengaruhi, mengarahkan dan mengoordinasi secara horizontal semata. Konsep Islam, kepemimpinan sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, kegiatan memengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasi baik secara horizontal maupun vertikal. Kemudian, dalam teori-teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencana dan pengambil keputusan *plenning and*

decision maker, pengorganisasian, kepemimpinan dan motivasi *leading and motiva tion*, pengawasaan dan lain-lain.[142]

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditegaskan bahwa, kepemimpinan Islam adalah suatu proses atau kemampuan orang lain untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain, serta ada usaha kerja sama sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadis untuk mencapai tujuan yang di inginkan bersama.

Kepemimpinan merupakan bagian terpenting di dalam sebuah kelompok (organisasi). Pemimpin sebagai figur sentral menyandang peran mempersatukan anggota organisasi yang terdiri dari individu-individu, agar menjadi satu kesatuan kekuatan yang bergerak kearah yang sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi. Wewenang dan tanggung jawab menununjukkan bahwa pemimpin tidak dapat dipisahkan dengan organisasi, baik formal maupun informal, sedang organisasi tidak dapat dipisahkan dari anggotanya yang terdiri dari individu-individu. Dari sini kita sampai pada definisi kepemimpinan Islam, yaitu, usaha menggerakan manusia untuk mencapai suatu tujuan tertentu, baik yang bersifat duniawi ataupun ukhrawi sesuai nilai dan syariah Islam.[143]

d. Urgensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[144]

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diarikan sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.[145]

---

[142] Ali Rahman, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Efektivitas keja Guru SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman di Parung Bogor Jawa Barat*, Jakarta: PascaSarjan PTIQ, ,2015 hal 52.

[143] Thâriwq Muhammad as Suwaidân Faisahal umar bâsyarâhil, Shinâatu al- âQ'id, Sukses Menjadi Pemimpin Islam, penterjemah, Samson rahman,… hal. 42.

[144] Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, Jakarta:PT Raja Grapindo Persada, hal 83

[145] Veitzal Rivai, *Memimpin Abad ke-21*, Jakarta: PT Raja Grafindo Perasada, hal 253

Kepala sekolah juga sering diistilahkan dengan manajer sekolah merupakan pemimpin yang langsung berhubungan dengan sekolah. Ia adalah seorang yang menjadi penentu dalam pencapaian keberhasilan pengelolaan program pendidikan yang bermutu oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepemimpinan atau manajerial dan kecakapn yang baik. Dalam mengelola suatu lembaga pendidikan, memiliki wawasan yang luas tentang kepemimpinan pendidikan, dan memiliki *good will* yang kuat dalam memajukan sekolah yang ia pimpin.[146]

Kepemimpinan kepala sekolah adalah orang yang memiliki sikap kecakapan di bidang pengelolaan sekolah sehingga dapat menjalankan peranannya sebagai kepala sekolah melalui kecakapan tersebut ia membentuk suatu taem keahlian dalam manajemen sekolah yang dapat memenuhi kebutuhan anggota-anggota kelompoknya. Kemudian dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, kepala sekolah perlu didukukung dimensi pokok dari struktur fundamental kepemimpinan yaitu dimensi *support, good interaction, goal priority, dan good manajement* merupakan dimensi-dimensi penting dalam struktur fundamental kepemimpinan kepal sekolah.

Pemerintah menetapkan telah menetapkan standar kompetensi kepala sekolah dalam permndiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah yang memuat lima dimensi: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.[147] Dengan mengacu pada standar tersebut, diharapkan seluruh kepala sekolah memiliki kompetensi yang layak .

Dari kepemimpinan yang bersifat umum tadi, maka jika pengertian kepemimpinan dipersempit lagi kedalam bidang pendidikan, maka kepemimpinan dibidang pendidikan memiliki pengertian bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran ataupun pelatihan agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien yang pada gilirannya akan mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.[148] Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor pendukung keberhasilan sekolah berprestasi atau sukses adalah faktor kepemimpina pendidikan.[149].

---

[146] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*…, hal.40-43.

[147] Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, Standar Kepala Sekolah dan madrasah, Jakarta:2007, BSNP, hal.8.

[148] Sulistyorini, *Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*, Jurnal Ilmu Pendidikan no 1 Januari 2001 hal 63

[149] Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan*…, hal 114

Saunders dalam Ara Hidayat dan Imam Machali mangatakan *" any act whicy facilities the achiefement of educational objektives"*.[150] Definisi tersebut memberi pengertian bahwa kepemimpinan bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan setiap tindakan yang dilakukan terhadap fasilitas pendidikan untuk meraih prestasi dari sasaran pendidikan yang telah ditentukan[151]

Dalam dunia pendidikan, sekolah merupakan ujung tombak terdepan dalam mewujudkan tujuan pendidikan melalui proses belajar mengajar. Tujuan pendidikan secara makro pada akhirnya akan bermuara dalam menggerakkan berbagai komponen di sekolah sehingga proses belajar mengajar di sekolah itu berjalan dengan baik. Kaitannya dengan hal tersebut maka keberadaan dan peran kepala sekolah menjadi sangat penting, Gurr *et.al.* dalam hasil penelitiannya di Australia menyatakan bahwa *in conclusion, the two studies highlight the importance and contribution of the principal to the quality of education in a school. From an Autralian perspective the principal remains an important and significant figure in determining the success of a school.* Lebih lanjut menurut Elmore, Friesen dan Jacobsen peran kepala sekolah pada abad ke 21 sebagai berikut : (a) berpatisipasi pada pembelajaran sebanyak 91%, (b) mengarahkan para guru untuk menentukan pembelajaran dengan menggunakan evaluasi formatif sebanyak 90%, (c) perencanaan, koordinasi dan evaluasi pengajaran, kurikulum dan pedagogik (terlihat langsung dengan mengunjungi kelas secara reguler dan memberikan *feedback* pada pembelajaran) sebanyak 74%, (d) memastikan para guru mendapat informasi tentang praktek pembelajaran yang terbaru sebanyak 64%, (e) pengelolaan sumber daya sebanyak 60%, (f) menentang status quo sebanyak 60%, (g) menentukan tujuan dan harapan sebanyak 54%, dan (h) menjaga lingkungan yang mendukung pembelajaran sebanyak 49%[152]

Jika dipahami lebih dalam hasil penelitian tersebut, memberikan pengertian bahwa peran kepala sekolah paling dominan berkaitan dengan proses pengawasan pembelajaran. Ini berarti, kepala sekolah memiliki andil besar dalam meningkatkan dan memajukan mutu pendidikan di sekolah. Selain kepala sekolah dituntut harus memahai akan semua hal yang berkaitan dengan pembelajaran,mulai dari *planning (*perencanaan),

---

[150] Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam mengelola Sekolah dan Madrasah* …, hal. 77.

[151] Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam mengelola Sekolah dan Madrasah* …, hal. 77.

[152] Susumiyati, Pengaruh kepemimpinan transformasioanal dan Kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja Guru di madrasah aliyah negeri se-kabupaten tulungagung, dalam *Jurnal Episteme,* Vol. 11, No 1, juni 2016, hal. 187.

implemention (melaksanakan), *controlling* (pengawasan) sampai pada tahapan *evaluating* (penilaian). Dalam hal ini kepala sekolah hendaknya tidak hanya memahami cara mengelola, sesuai dengan perannya sebagai manajer, tetapi harus memahami tentang berbagai hal yang berkaitan dengan pembelajaran. Inti dari peningkatan mutu pendidikan adalah meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Sementara itu yang berperan langsung dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran yaitu guru. Oleh sebab itu, sangat beralasan jika hasil penelitian yang telah dikemukakan di atas menyatakan bahwa peran kepala sekolah banyak diarahkan pada pengingkatan pembelajaran yang dilakukan guru.

Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran, siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.[153]

Pada prinsipnya dari bermacam-macam pendapat dan definisi kepemimpinan yang telah dipaparkan oleh para ahli di atas secara garis besarnya memiliki kesamaan sebagai berikut: a) adanya seorang pemimpin, b) adanya kelompok organisasi yang dipimpin, c) memiliki tujuan organisasi, d) terjadinya aktifitas mempengaruhi dalam organisasi organisasi, e) adanya hubungan atau interaksi antara pemimpin dengan angota dan hubungan anggota dengan anggota serta adanya kekuasaan.

Berdasarkan model-model kepemimpinan yang telah di paparkan di atas, maka dapat dipahami bahwa pada dasarnya setiap pemimpin dalam menjalankan tipe kepemimpinannya terkadang satu sama lain saling berbeda, hanya pada suatu saat tertentu pemimpin harus mempu mengambil model kepemimpinan yang paling tepat dengan kondisi yang terjadi, agar kepemimpinan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karna itu kepemimpinan yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional.

Adapun beberapa alasan mengapa perlu diterapkan model kepemimpinan transformasioanal didasarkan pendapat Olga Epitropika dalam Husaini Usman mengemukakan enam hal mengapa kepemimpinan transformasioanal penting bagi suatu organisasi, yaitu, (1) Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi, (2) Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan, (3) Membangkitakan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi, (4) Meningkatkan kepercayaan pekerja

---

[153] Ibrahim Bafaddol, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru,* Jakarta:PT Bumi Aksara, 1992, hal 62

dalam manajemen dan prilaku keseharian organisasi, (5) Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin, dan (6) Mengurangi stres para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.[154]

Pendapat diatas diperkuat oleh pendapat Thâriwq Muhammad as Suwaidân Faisahal umar bâsyarâhil mengemukakan" penelitian modern dan kajian sejarah membuktikan, bahwa keberhasilan pola kepemimpinan tranformatif terjadi dalam banyak hal, antara lain, (1) Para pengikutnya memiliki semangat yang tinggi, (2) Komitmen yang tinggi terhadap prinsip-prinsip dan visi mereka, (3) Menunaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka lebih baih dari pada yang lain, (4) Mereka bekerja sebagai tim yang solid, bahkan mengorbankan diri dan kepentingan pribadi mereka sendiri untuk memperjuangkan visi kelompok.[155]

e. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan bermanfaat bagi setiap pemimpin dalam menjalankan peranannya sebagai pemimpin pendidikan atau dalam konteks kelembagaan lainnya. Salah satu dari tiga hal utama dalam kepemimpinan adalah adanya tujuan yang ingin dicapai bersama-sama. Keberhasilan atas pencapaian tujuan dalam organisasi tentu sangat bergantung dari peran yang ditunjukan oleh pemimpin atau dengan kata lain pemimpin puncak memiliki peran yang sangat sentral dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai target yang ditetapkan sebelumnya. Ketercapaian tujuan adalah hasil dari perilaku kepemimpinan efektif yang salah satunya ditandai dengan kemampuan mengambil keputusan sebagai kriteria utama. Bukan hanya dinilai dari seberapa banyak keputusan yang telah ditetapkan (kuantitatif) tetapi lebih lagi bahwa yang digunakan adalah jumlah keputusan yang diambil bersifat praktis, realistik, dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi.[156]

Dari sejumlah penelitian yang ada, Yulk dalam Arahidayat telah mengajukan taksonomi yang terintegrasi yang berdasarkan atas suatu kombinasi dari pendekatan-pendekatan yang ada, termasuk *factor analysis, judgmental classification, serta theoretical deduction.*[157] Versi Yulk tersebut mempunyai empat belas kategori perilaku dari jangka menengah yang disebut praktek-praktek manajerial dan sejumlah komponen perilaku spesifik yang lebih besar.

---

[154] Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*…, hal. 340.

[155] Thâriwq Muhammad as Suwaidân Faisahal umar bâsyarâhil, Shinâatu al- âQ'id, Sukses Menjadi Pemimpin Islam, … hal. 125.

[156] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*…, hal. 68.

[157] Ara Hidayat, *et.all., Pengelolaan Pendidikan Konsep Prinsip dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*…, hal. 90.

Adapun kategori-kategori dari praktek-praktek kepemimpinan menurut Yulk dalam Ara Hidayat tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut[158]: 1) merencanakan dan mengorganisasi *(planning and organizing),* 2) pemecahan masalah *(problem solving),* 3) menjelaskan peran dan sasaran *(clarifying roles and objectives),* 4) memberi informasi *(informing),* 5) memantau *(monitoring),* 6) memotivasi dan memberi inspirasi *(motivating and inspiring),* 7) berkonsultasi *(consulting),* 8) mendelegasikan *(delegating),* 9) memberi dukungan *(suporting),* 10) mengembangkan dan membimbing *(developing and mentoring),* 11) mengelola konflik dan membangun tim *(managing coflict and building team),* 12) membangun jaringan kerja *(networking),* 13) pengakuan *(recognizing),* 14) memberi imbalan *(rewarding).*

Pernyataan-pernyataan diatas memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan berarti kemampuan mengambil keputusan. Berarti bahwa seluruh fungsi-fungsi kepemimpinan akan berangkat dan bermuara pada satu titik sentral yaitu pengambilan keputusan tersebut. Sehubungan dengan itu fungsi-fungsi kepemimpinan menurut pendapat CJ Keating dalam Sudaryono adalah *leadership function* dan *relation function.* Tugas atau fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan pekerjaan antara lain adalah tugas memulai *(initiating),* mengatur *(regulating),* memberi tahu *(informing),* mendukung *(supporting),* menilai *(evaluating),* menyimpulkan *(summering.)*[159]

Berdasarkan teori-teori kepemimpinan yang telah dipaparkan diatas maka peneliti mensintesakan kepemimpinan adalah ilmu dan seni mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk bertindak sesuai yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Adapun kepemimpinan yang akan menjadi fokus pada penelitian ini adalah konsep kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang menginpirasi para pengikutnya untuk menaikan moralitas dan motivasi serta melampaui kepent ingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya . Adapun demensinya adalah *idealized influence* (menanamkan idealisme), *inspiration motivation,* (menginpirasi dan memotivasi) *intellectual stimulation* (mencerdaskan bawahan), *individualized consideration* (mengarahkan kesepakantan), indikatornya indikator kepemimpinan transformasional yaitu: (1) visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan, (2) mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk mempfukoskan pada usaha,

---

[158] Ara Hidayat, *et.all., Pengelolaan Pendidikan Konsep Prinsip dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*…, hal. 90-91.

[159] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*…, hal. 68.

menggambarkan maksud penting secara sederhan, (3) mendorog intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati, (4) memberikan perhatian pribadi, melayani secara pribadi, melatih dan menasehati[160] dan (5) mempertimbangkan secara individual.[161]

3. PENGELOLAAN KEPEGAWAIAN

a. Hakekat Pengelolaan

Kata pengelolaan merupakan terjemahan dari kata "*management*", terbawa oleh derasnya arus penambahan kata serap ke dalam bahasa Indonesia, istilah Inggris tersebut lalu di Indonesiakan menjadi manajemen.[162] Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia kata "pengelolaan" terbentuk dari asal kata "*kelola*" yang berarti mengendalikan, menyelenggaraaan kemudian setelah memberikan awalan " *penge"* dan akhiran "*an*" menjadi pengelolaan yang mengandung arti "proses, cara, perbuatan mengelola; dan proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakan tenaga orang lain".[163]

Dalam kamus Bahasa Indonesia lengkap disebutkan bahwa pengelolaan adalah proses atau cara perbuatan mengelola atau proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain, proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi atau proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapai tujuan.[164]

Ara Hidayat dan Imam Machali mengungkapkan bahwa kata "*management"* memiliki beberapa arti yaitu, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan dan memimpin[165]

Hal ini sesuai denga Firman Allah SWT/ 65:15 sebagai berikut,

هُوَ ٱلَّذِى جَعَلَ لَكُمُ ٱلْأَرْضَ ذَلُولاً فَٱمْشُواْ فِى مَنَاكِبِهَا وَكُلُواْ مِن رِّزْقِهِۦ ۖ وَإِلَيْهِ ٱلنُّشُورُ ﴿١٥﴾

Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya *dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.*

---

[160] Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*…, hal. 208.

[161] Husaini Usman Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan…, hal.333.

[162] John M. Echols & Hassan Sadily, *Kamus Inggris Indonesia*…, hal. 372.

[163] Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa IndonesiaI*…, hal. 657.

[164] Daryanto, *Kamus Indonesia Lengkap*, Surabaya: Apollo, 1997, hal. 348.

[165] Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola sekolah dan Madrasah*…, hal. 1.

Ayat ini memberiakan pengertian bahwa melalui ayat ini Allah mengajarkan kepada manusia dua hal *Pertama* Allah memerintahkan agar manusia berusaha dan mengelola sumber daya alam untuk kepentingan mereka guna memperoleh rezeki yang halal. Hal ini berarti bahwa tidak mau berusaha dan bersiafat pemalas bertentangan dengan perintah Allah. *Kedua* karena berusaha dan mencari rezeki itu termasuk perintah Allah, maka orang yang mencari rezeki adalah orang yang mentaati Allah, dal hal itu termasuk ibadah. Dengan perkataan lain, berusaha dan mencari rezeki itu bukan mengurangi ibadah, tetapi memperkuat dan memperbanyak ibadah itu sendiri.[166]

Menurut Suharsimi Arikunta pengelolaan adalah subtantif dari mengelola, sedangkan mengelola berarti suatu tindakan yang dimulai dari penyususnan data, merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, sampai dengan pengawasan dan penilaian. Dijelaskan kemudia pengelolaan menghasilkan sesuatu dan sesuatu itu dapat merupakan sumber penyempurnaan dan peningkatan pengelolaan selanjutnya.[167]

Husaini Usman memaknai pengelolaan atau manajemen dalam arti luas sebagai perencaaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (P4) suber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.[168]

Ara Hidayat dan Imam Machali memberi definisi manajemen sebagai usaha mengatur organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif, efisien, dan produktif. Efektif berarti mampu mencapai tujuan dengan baik (*doing the right thing),* sedangkan efisien berarti melakukan sesuatau dengan benar (*doing thing right).*[169]

Manajemen Kepegawaian, sebenarnya adalah merupakan alih bahasa dari kata: "Personnel Management". Sebenarnya ada istilah lain yang seringkali dianggap mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama dengan Personnel Management, yaitu Manpower Management (Manajemen Sumber Daya Manusia), *Personil Administration, Labour Management, Industrial Relation* dan sebagainya.

Pada pokok pembicaraan di muka tadi, telah dijelaskan pengertian Manajemen, maka akan peneliti uraikan apa yang dimaksud dengan manajemen personalia atau sering juga disebut dengan pengelolaan kepegawaian .

---

[166] Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama RI, *Tafsir Al-Quran Tematik,* Jakarta: Kamil Pustaka, 2017 ,cet IV, hal. 43.

[167] Suharsimi arikunta, *Pengelolaan Kelas dan Siswa,* Jakarta *: CV. Rajawali,* 1988. hal.8.

[168] Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*…, hal. 5.

[169] Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola sekolah dan Madrasah*…, hal. 4.

Telah dijelaskan bahwa manajemen di samping sebagai ilmu juga merupakan seni. Manajemen personalia atau pengelolaan kepegawaian sebagai cabang dari manajemen, adalah merupakan ilmu dan seni . Hanya perbedaannya, jika manajemen menitik beratkan perhatiannya kepada soal-soal manusian dalam hubungan kerja dengan tidak melupakan factor-faktor produksi lainnya, maka manajeman kepegawaian khusus menitik beratkan perhatiannya kepada faktor produksi tenaga kerja. Namun demikian tidak dapat dipungkiri manajeman kepegawaian tidak dapat mengabaikan hal-hal yang berhubungan dengan factor produksi tenaga kerja.[170] Dengan demikian manajemen personalia atau pengelolaan kepegawaian adalah manajemen yang menitik beratkan perhatiannya kepada soal-soal pegawai di dalam suatu organisasi.

M. Manullang mendefinisikan manajemen personalia atau manajemen kepegawaian adalah "seni dan ilmu memperoleh, memajukan, dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara daya guna sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja"[171]

Hampir senada dengan rumusan yang dipaparkan diatas, Edwin B. Flippo dalam Malayu S.P. Hasibuan membatasi manajeman personalia sebagai berikut: "*Personal management is the planning, organaizing, directing and controlling of the procurement, development, conpensation, integration, and maintenance of human resources and that organizational and social objectives may be accomplished.*[172]Ungkapan di atas jika diterjemahkan secara bebas adalah Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pengadaan, pengembangan, konpensasi, integrasi, dan pemeliharaan sumber daya manusia dan bahwa tujuan organisasi dan sosial dapat dicapai.

Dale Yoder dalam H. Malayu S.P Hasibuan mengatakan *Personal management is the provisioan of leadership and direction of people in their working or employment relationship.* Pendapat ini jika diterjemahkan secara bebas manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para pegawai dalam pekerjaan atau hubungan kerja.[173]

---

[170] M. Manullang, *Management Personalia*, Balai Aksara- Yudistira, Pusttaka saadiyah, Jakarta, 1987, cet. XI., hal. 14.

[171] M. Manullang, *Management Personalia*…, hal. 14.

[172] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia,*Jakarta: Bumi Aksara, 2014, hal. 11.

[173] Malayu S.P Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, hal. 11.

T. Hani Handoko mendifinisikan manajemen personalia adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, pemeliharaan, dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi[174]

Hal senada juga disampaikan Suad Husnan bahwa manajemen personalia atau pengelolaan kepegawaian adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.[175]

Oleh M. Manullang istilah manajemen personalia diartikan sebagai pengelolaan yang mengandung tiga pengertian,yaitu : *pertama*, manajemen sebagai suatu proses, *kedua*, manajemen sebagai kolektifitas orang-orang yang melakukan aktifitas manajemen dan yang *ketiga*, manajemen sebagai suatu seni (suatu *art*) dan sebagi suatu ilmu. Sedangkan menurut pengertian yang kedua, manjemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Dan menerut pengertian yang *ketiga*, manajemen adalah suatu seni atau ilmu adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebi dahulu.[176]

Alex S. Nitisemito berpendapat bahwa Manajemen Personalia adalah suatu ilmu seni untuk melaksanakan antara lain planning, organizing, controlling, sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.[177] Sedangkan M. Manullang mendefinisikan bahwa Manajemen kepegawaian (*personnel management*) adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pegawai.[178]

Manajemen kepegawaian pada dasarnya merupakan totalitas rangkaian kegiatan yang saling mendukung, terpadu dan berkesinambungan untuk mendapatkan tenaga-tenaga pegawai yang cakap dan mampu bekerja menurut kebutuhan instansi/lembaga, organisasi, menggerakan mereka untuk tercapainya tujuan, memelihara dan

---

[174] T. Hani Handoko, Manajemen Personalia, Yogyakarta: BPFE, 2000, hal. 3.

[175] Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, *Manajemen Personalia,* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, cet. II, 1984, hal. 4.

[176] M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta : Ghalia Indonesi, 1990, hal . 15-17.

[177] Alex Nitisemito, Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1982, hlm. 10

[178] M. Manullang, Dasar-Dasar Manajemen, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2000, hlm 43.

mengembangkan kecakapan serta kemampuan pegawai untuk mendapatkan prestasi kerja yang sebaik-baiknya. Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen kepegawaian adalah segala aktivitas yang berkenaan dengan pemberdayaan sumber daya pegawai dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.[179]

b. Pengelolaan Kepegawaian

Untuk membangun kinerja kepegawaian yang baik dan benar pada diri seseorang didalam Islam sudah diajarkan tuntunan tersebut sebagaimana firman Allah SWT : at-Taubah/09: 105 sebagai berikut,

وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلۡغَيۡبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ ١٠٥

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Ayat ini merupakan *targhib* (rangsangan/ motivator) bagi mereka yang taat dan *tarhib* (ancaman) bagi mereka yang tidak taat . dalam ayat ini Allah mengajarkan kepada manusia agar bekerja sungguh-sungguh demi masa depan, baik dunia maupun akhirat, maka hal itu masing – masing memiliki konsekuensi mendapat pahala *(reward)* atau hukuman (*punishment).* Jika didunia prilaku seorang baik, maka ia akan mendapat kebaikan begitu pula di akhirat. Begitu juga dalam bekerja jika seseorang bekerja dengan sungguh-sungguh dan berprestasi maka akan mendapat penghargaan dan hal baik lainnya.[180]

Dalam ayat yang lain juga Allah mengajarkan kepada manusia agar bekaeja keras dengan penuh kesungguhan dan ketekunan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari iman seseorang kepada Allah seperti tercantum dalam firman-Nya: al-Kahfi/18:88.

وَأَمَّا مَنۡ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَٰلِحٗا فَلَهُۥ جَزَآءً ٱلۡحُسۡنَىٰۖ وَسَنَقُولُ لَهُۥ مِنۡ أَمۡرِنَا يُسۡرٗا ٨٨

Adapun orang-orang yang beriman dan beramal saleh, Maka baginya pahala yang terbaik sebagai balasan, dan akan Kami titahkan kepadanya (perintah) yang mudah dari perintah-perintah kami".

---

[179] http://masdarimagination.blogspot.co.id/2016/02/landasan-teori-kepegawaian-metode.html/Ahad/17September2017/11:40.

[180] Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama RI, *Tafsir Al-Quran Tematik*…, hal. 94.

Pengelolaan Kepegawaian memegang peranan yang sangat penting dalam kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam hal ini kegiatan manajemen kepegawaian meliputi perencanaan, pengelolaan dan pengawasan pegawaian, sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien. Pengelolaan kepegawaian lazim disebut *personnel management* atau tata personalia atau pembinaan, sebab walaupun istilah-istilah tersebut nampaknya berbeda namun pengertiannya sama.[181] Ia juga mendefinisikan mengenai pengertian pengelolaan kepegawaian bahwa manajemen kepegawaian (*personnel management*) adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pegawai".[182] Kegiatan pengelolaan kepegawaian dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan karena organisasi merupakan sebuah eko-sistem yang memiliki keterkaitan kehidupan antara lingkuannya (sistem organisasi dengan pegawai)[183]

Sedangkan tenaga kerja menurut Pasal 1 Undang-Undang No. 14 tahun 1969, tenega kerja adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik didalam amupun diluar hubungan kerja, guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyrakat. Jadi, pengertian tenaga kerja lebih luas daripada pengertian karyawan, karena tenaga kerja orang yang bekerja didalam maupun di luar hubungan kerja . ciri hubungan kerja adalah tenaga kerja itu bekerja dibawah perintah orang lain dengan menerima balas jasa[184]

c. Proses Rekrutmen (Recruitment Process)

Rekrutmen adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerjajika penariakn berhasil artinya banyak pelamar yang memasukan lamar-lannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih yang terbaik dari yang baik.[185] Untuk mendapatkan orang yang tepat diperlukan strategi penarikan kandidat atau calon mulai dari proses pencarian sumber sumber rekrutmen *(sourcing)*, proses seleksi *(selection)* dan sampai pada proses penempatan *(placement)*. Tujuan program rekrutmen dalam sebuah organisasi atau

---

[181] M. Manullang, *Management Personalia*, Jakarta: Yudhistira & Pustaka Sa'adiyah, 1987, cet. XII, hal. 14.

[182] M. Manullang, *Management Personalia*…, hal. 11.

[183] Winardi, Manajemen Prilaku Organisasi, Jakarta: Kencana Prenada Media, Cet. 1, 2004, hal. 74.

[184] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, hal. 41

[185] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, hal. 40.

sekolah adalah untuuk memastikan organisasi tersebut mendapatkan orang yang memiliki kualifikasi rasional yang dibutuhkan dan akan medapatkan orang yang dicari. Karenanya, proses rekrutmen bukan berarti untuk mendapatkan pelamar sebanyak-banyaknya, yang malah membuat proses seleksi menjadi tidak efisien. Proses rekrutmen harus dilakukan secara tepat dan kesumber yang tepat dengan memberikan (*job requiretment)* yang simpel dan terarah.

Oleh karena hal diatas bahwa proses rekrutmen adalah suatu proses mencari orang yang tepat dan bertanggung jawab yang menjadi dasar dari apa yang mereka akan dapatkan, hal ini sesuai dengan firman Allah SWT yang tercantum dalam surat al-al-An'âm/6:132 sebagai berikut,

وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْۚ وَمَا رَبُّكَ بِغَٰفِلٍ عَمَّا يَعۡمَلُونَ

Dan masing-*masing orang ada tingkatannya, (sesuai) dengan apa yang mereka kerjakan. Dan Tuhannmu tidak lengah terhadap apa yang mereka kerjakan.*

Di ayat yang lain Allah juga menjelaskan hal senada bahwa setiap manusia akan berfirman mendapatkan tingkatan derajat sesuai dengan apa yang mereka kerjakan seperti tercabtum dalam firman-Nya di surat al-Ahqâf/46:19

وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْۖ وَلِيُوَفِّيَهُمۡ أَعۡمَٰلَهُمۡ وَهُمۡ لَا يُظۡلَمُونَ

Dan setiap *orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan balasan amal perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan.*

Dalam hal perekrutan Ibnu Taimiyyah dalam Tafsîr al-Qurâan Tamatik Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama menyatakan perlunya merekrut orang yang tepat pada suatu jabatan atau suatu pekerjaan yang disebut oleh beliau dengan istilah isti'mâlul- *aslah* atau rekrutmen orang yang paling layak. Hal ini juga sesuai dengan penegasan Rasulullah dalam hadis riwayat al-Bukhâri dalam dalam Tafsîr al-Qurâan Tamatik Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama dari Abu Hurairah: [186]

حدثنا محمد بن سِنان حدثنا فُلَيحُ بن سُليمانَ, حدثنا هلالُ بن علي عن عطاء بن يَسار عن أبي هريرةَ رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : إذا ضُيِّعَتِ الأمانة فَانْتَظِر السَاعَةَ. كيفَ إضَاعَتُها يَا رسولُ اللهِ ؟ قَالَ: إذا أُسنِدَ الأَمْرُ اِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِر السَاعَةِ[١٨٧]

[186] Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama RI, *Tafsir Al-Quran Tematik*…, hal. I65.

[187] Imâm Abî Abdillah Muhammad bin Ismaîl bin Ibrâhîm bin al-Mughîrah bin Bardizbah al-Bukhârî, *Shahîh Bukhârî*, Kairo: Maktabah al-Salafîyah, 1400 h, Juz 4, h. 190, no. hadits 6496, bab *Raf'ul Amânah*.

apabila amanah telah disia-siakan maka tunggulah saat kehancuran" Rasulullah *ditanya, " apa yang dimaksud dengan menyia-nyiakan amanah itu? " Rasulullah menjawab , " Apabila seautu urusan telah diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancuran.*

Kata *al-Amru* menurut Imam Ibn Hajar al-'Asqalani *isim* jenis *al-Umur* yang berkaitan dengan agama seperti khilafah (kepemimpinan), pemerintahan, kehakiman dan lainnya.[188] Begitu pula dengan seorang guru, kepala sekolah, ketua yayasan termasuk dalam wilayah kepemimpinan, sudah sepatutnya memiliki keahlian yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya. Apabila tidak demikian maka tunggulah kehancuran dari pada instansi atau sekolah yang dipimpin, terutama guru akan rusaklah peserta dididik olehnya.

Dengan kata lain, kerja adalah kriteria lain di samping iman, yang dengannya menusia dapat dinilai untuk mendapatkan pahala, penghargaan dan ganjaran.

Menurut Raymond , at all dalam farid poniman dan Yayan Hidayat bahwa aktivitas rekrutmen dilakukan untuk memperoleh: 1) jumlah orang yang melamar, *(apply for vacancies)* ; 2) Tipe dari orang-orang yang melamar ; dan 3) orang-orang yang melamar akan menerima penawaran secara positif jika diterima[189]

Castetter dalam Suparno Eko widodo mengartikan rekrutmen sebagai: " Suatau rangkaian kegiatan dalam pengelolaan ketenagaan yang dirancang untuk memperoleh tenaga dalam jumlah dan mutu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam sistem sekolah"[190]. Sedangkan Edwin B. Flipo dalam Malayu S.P. Hasibuan mengatakan bahwa " *Recruitmentis the process of searching for searching for prospective employees and stimulating them to apply for job in the organizational* (peanrikan adalah proses pencarian dan pemikatan para caloan pegawai yang mampu bekerja didalam organisasi)[191]

Sebagai bagian dari pengelolaan ketenagaan, rekrutmen terkait dengan fungsi-fungsi ketenagaan yang lain. Ia mendukung dan didukung oleh fungsi ketenagaan yang lain dalam satu kesatuan fungsi yang harmonis. Dari kutipan pendapat diatas menunjukan dengan jelas bahwa

---

[188] Imâm al-Hafîdz Ahmad bin 'Ali bin Hajâr al-'Asqalâny, *Fathul Bâri bi Syarhi Shahih al-Imâm Abi 'Abdillah Muhammad bin Ismail al-Bukhâri,* Riyâdh: Shahib as-Samû al-Maliky al-Amîr Sulthân Ibn 'Abdul 'Aziz Âli Sa'ûd, 2001, Juz 11, h. 341, no. hadits 6496, *bâb Raf'ul Amânah.*

[189] Farid Poniman dan Yayan Hidayat, *Manajemen HR STIF In Terobosan untuk mendongkrak Produktifitas,* Jakarta: Gramedia pustaka utama, 2015, hal. 154.

[190] Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*…, hal. 54-55.

[191] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*…., hal. 40.

pelaksanaan rekrutmen harus didukung dengan rencana yang sudah dipersiapkan sebelumnya. Dukungan rekrutmen terhadap fungsi ketenagaan lain mempersyaratkan rekrutmen terjadi dalam kualifikasi tertentu. Kualifikasi ini mengacu kepada setiapa kegiatan yang terjadi dalam proses rekrutmen . Kualitas kegiatan dalam proses rekrutmen itulah yang menentukan kualitas rekrutmen, dan pada gilirannya kualitas rekrutmen mempengaruhi kualitas fungsi-fungsi lain terutama fungsi yang berhubungan langsung dengan rekrutmen seperti seleksi dengan pembinaan.[192]

Dalam proses rekrutmen terdiri dari dua fase, yaitu: 1) Untuk memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan sumber daya manusia baru, dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan. 2) Untuk menyebarluaskan kepada pelamar yang potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga menarik pelamar yang bersangkutan dan menyisihkan pelamar yang kuarang memenuhi kualifikasi yang diperlikan.

Dalam proses rekrutmen menurut Raymond et, all dalam Farid Poniman dan Yayan Hidayat ada beberapa faktor yang berpengaruh yaitu:1) ketersediaan posisi yang ditawarkan *(Job Choice)*; 2) Karakteristik Posisi (*Vacancy Caracteristic);* 3) Sumber Rekrutmen (*Recruitment sources)*; 4) Karakteristik para Pelamar (*Applicant Caracteristic*); 5) Kebijakan Personalia (*Personnel Policy);6)* Sipat dan perilaku Rekruter (*Recruiter Trait and Behavior)*[193]

1) Peramalan kebutuhan pegawai dalam rekrutmen

Peramalan kebutuhan tenaga kerja dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan. Peramalan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan kepada informasi factor internal dan eksternal pada suatu perusahaan atau suatu lembaga.

Setelah kita menentukan kebutuhan akan tenaga kerja (dalam hal ini yang dimaksud tenaga kerja adalah guru) baik mutu atau jenis maupun banyaknya, maka langkah selanjutnya adalah bagaimna kita menarik dan memperoleh guru atau tenaga kerja tersebut.[194] Secara garis besar, sumber

---

[192] Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*…, hal. 55.

[193] Farid Poniman dan Yayan Hidayat, *Manajemen HR STIF In Terobosan untuk mendongkrak Produktifitas*…, hal. 154.

[194] Suad Husnan dan Heidjrachman Ranupandojo, *Manajemen Personalia,* Yogyakarta" BPFE Yogyakarta, 1984, hal. 34.

tenaga dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu dari sumber internal dan eksternal. Penarikan tenaga kerja yang berasal dari sumber internal dilakukan dengan cara memberdayakan pegawai yang sudah ada. Misalnya melalui rotasi, transfer, promosi, demosi, mutasi, kerja lembur, atau memberikan tugas baru sebagai tambahan di luar tugas lama yang tetap menjadi kewajibannya. Penarikan tenaga kerja dari sumber eksternal dilakukan dengan merekrut pegawai yang sudah dipensiun. Penarikan tenaga kerja dari sumber eksternal dilakukan dengan merekrut pegawai dari luar.[195]

2) **Sumeber-sumber Rekrutmen**

Pada umumya banyak sekolah yang mempunyai kebijaksanaan untuk memperoleh tenaga yang diinginkan berdasarkan kompetensi dan latar belakang yang dimiliki oleh calon guru tersebut. Hal ini sejalan dengan apa yang dicontohkan oleh sayyidina Umar bahwa dalam menentukan calon tenaga kerja (baca guru) haruslah berdasarkan kemampuan bukan kekerabatan atau kedekatan semta belia berkata " Sesungguhnya aku tidak akan mempekerjakan seseorang, sedangkan aku mendapat yang lebih kuat darinya dan barang siapa mempekerjakan seseorang karena suka atau berkerabat, dia tidak mempekerjakannya kecuali karena itu, maka dia telah berkhianat kepda Allah dan rosulnya dan oreng yang beriman[196] oleh karnnya Allah sudah menjelaskan dalam Al-Qur'an agar seseorang ditempatkan sesuai kompetensinya. Allah berfirman al- Isra/ 17:84.

قُلۡ كُلّٞ يَعۡمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِۦۖ فَرَبُّكُمۡ أَعۡلَمُ بِمَنۡ هُوَ أَهۡدَىٰ سَبِيلٗا ﴿٨٤﴾

Katakanlah*: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalanNya.*

Ayat ini memberikan kesempatan kepada seseorang untuk bisa mengaplikasikan kemampuan darinya sehingga dia mampu bekerja dan bertugas sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Memulai proses perekrutan dengan mengingat uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Perekrutan tenaga kerja dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

---

[195] Jusmaliani, *Pengelola Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hal. 80.

[196] Jaribah Bin Ahmad Al-Haritsi, *Fikih Ekonomi Umar bin Al –Khathab* , penerjemah Asmuni Solihan Zamakhsyari, Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2015 cet IV, hal. 685.

d. Rekrutmen Internal (Dari dalam)

Dengan cara internal, calon pengisi posisi tertentu dicari dan diseleksi dari tenaga kerja yang ada dalam organisasi saat ini. Bisa dari pegawai yang dipindahkan, dari yang dipromosikan, dari saran orang dalam organisasi dan dari reorganisasi, serta lain-lain. Cara ini memiliki keuntungan, diantaranya ialah:

(1) Pegawai atau tenaga kerja dari dalam kinreja dan motivasi serta motivasinya sudah diketahui
(2) Pegawai atau tenaga kerja dari dalam sudah memahami organisasi dengan baik sehingga proses penyesuaian menjadi lebih mudah dan kemungkinan berhasil semakin tinggi.
(3) Mendorong semangat kerja, loyalitas, dan komitmen kerja yang semakin tinggi.
(4) Rekrutmen internal cenderung lebih murah dalam hal biaya dibandingkan dengan cara eksternal. Rekrutmen internalpun memiliki keuntungan karena apabila satu orang dipromosikan maka akan ada promosi berantai untuk jabatan-jabatan di bawahnya. Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui sistem informasi tenaga kerja yang ada dalam organisasi atau melalui bagan pergantian untuk tingkat manjemen yang lebih tinggi.[197]

a) Rekrutmen Eksternal

Perekrutan tenaga kerja eksternal berusaha menarik tenaga kerja dari luar organisasi. Sumber-sumber dari luar yang potensial untuk mendapatkan SDM bagi organisasi antara lain dapat dilakukan dengan menggunakan iklan posisi pekerjaan melalui surat kabar atau universitas yang akan menghasilkan lulusan yang dihendaki. Rekrutmen dengan cara lain adalah dengan bekerja sama dengan lembaga swasta, baik formal maupun informal, departemen tenaga kerja, atau kelompok swadaya masyarakat untuk merekrut calon yang potensial, berikut beberapa cara perekrutan eksternal :

(1) Iklan surat kabar dan majalah. Media ini sudah sangat umum digunakan dan dikenal sebagai cara yang cukup efektif untuk merekrut pelamar. Menggunakan metode ini membutuhkan dua publikasi, yaitu penggunaan sarana media dan konstruksi iklan. Iklan sebagai media untuk mencari pelamar yang potensial dapat

[197] Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia,* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015, hal. 60.

dengan mudah didapat. Namun kelemahannya organisasi akan dibanjiri oleh panggilan orang yang mencari posisi pada iklan tersebut.[198] Penggunaan iklan bisa menyumbangkan terbentuknya citra organisasi dan prestise. Tetapi kadang-kadang diperlukan tenggang waktu yang lebih lama untuk publikasi ini.

(2) Agen tenaga kerja pemerintah. Agen-agen tenaga kerja yang dikelola pemerintah biasanya informasinya sudah dijangkau oleh masyarakat yang membutuhkan pekerjaan, terutama yang bersifat tidak terampil. Agen ini berfungsi sebagai penghubung antara pencari kerja dan perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja. Calon pekerja dapat mendaftar ke kantor tenaga kerja, sementara pencari tenaga kerja memberitahukan lowongan kerja yang kosong. Kemudian kantor tenaga kerja menginformasikan kepada pencari kerja bila terdapat lowongan kerja yang cocok.

(3) Agen tenaga kerja swasta. Agen tenaga kerja swasta belum banyak berfungsi. Keberadaannya terbatas di kota-kota besar yang diselenggarakan oleh konsultan dan lembaga informasi sumber daya manusia. Lembaga swasta ini tidak hanya mencari tenaga kerja terlatih tetapi juga menempatkan tenaga kerja terlatih untuk memenuhi permintaan organisasi yang akan ditempatkan pada level manajer.

(4) Sewa (Leasing). Teknik ini bisa dipakai pada organisasi yang ingin melakukan penghematan dari segi anggaran sumber daya manusia, seperti menghemat dana pensiun, asuransi, insentif, atau tunjangan lainnya.

(5) Open hause. Organisasi membuka kesempatan pada orang luar di sekitar organisasi untuk datang mengunjungi dan melihat fasilitas yang ada. Organisasi memberi penjelasan tentang organisasi dan sejarah singkat organisasi. Cara ini diharapkan dapat membuat orang tertarik untuk bekerja di perusahan tersebut. Teknik ini lebih sesuai apabila organisasi ingin menarik calon pelamar yang memiliki keahlian dan keterampilan yang langaka dan terbatas. Metode ini sudah dicoba di indonesia dengan cara mengadakan kompetisi bisnis via internet.

(6) Nepotisme. Pemberian jabatan kepada famili masih sering dijumpai pada model perekrutan ini. Karena adanya ikatan keluarga yang masih kuat maka biasanya lebih bisa dipercaya dalam pekerjaan

---

[198] Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Jember: STAIN Jember Press, 2013, hal. 69

tugas. Namun kelemahannya pelamar ini belum tentu bisa menunjukkan kemampuan yang cakap dalam bekerja.

(7) Lembaga pendidikan dan universitas. Rekrutmen dari sekolah-sekolah atau universitas bisa dilakukan dengan cara menjalin kerja sama dengan lembaga tersebut. Caranya bisa dengan menyaring para lulusan terbaik sekolah tersebut untuk dicoba magang terlebih dahulu pada organisasi. Apabila memang kinerja karyawan itu baik maka kontrak kerja bisa dilanjutkan. Beberapa sekolah tinggi dan universitas malahan kewalahan dalam menerima permintaan perekrutan lulusan siswanya untuk ditempatkan di organisasi besar dengan gaji, fasilitas dan tunjangan yang memadai.

(8) Perekrutan elektronik. Melalui internet, peluang perusahaan untuk merektut karyawan yang berpotensi tinggi terbuka luas. Ada banyak cara yang bisa dilakukan internet untuk proses perekrutan. Metode perekrutan melalui internet ini merupakan metode yang dirasakan paling efisien bagi perusahaan. Di samping perusahaan ingin mencari tenaga kerja luar sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Media ini dapat juga menjadi sarana promosi perusahaan. Banyak perusaan skala besar yang memanfaatkan metode perekrutan dengan akses teknologi informasi pada akhir ini.[199]

e. Proses Seleksi

Proses seleksi yaitu dilakukan setelah kegiatan rekrutmen berakhir. Kegiatan rekrutmen didukung dengan proses seleksi. Proses seleksi adalah kegiatan mengumpulkan informasi untuk menentukan siapa yang akan dipekerjakan atau diterima sebagai karyawan perusahaan atau suatu organisasi kependidikan, dengan mengacu kepada recana SDM perusahaan, spesifikasi jabatan, ketentuan hukum, prosedur yang berlaku, dan juga kepentingan karyawan itu sendiri.[200]

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan dalam sebuah peusahaan atau lembaga pendidikan. Seleksi didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari dari setiap perusahaan bersangkutan[201].

Seleksi merupakan sebuah proses untuk memilih dan menetapkan sejumlah orang dari calon-calon yang tersedia, dengan preferensi tertentu.

---

[199] Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: ANDI, 2008, hlm. 84.

[200] Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*…, hal. 55.

[201] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*…., hal. 40.

Menurut Rivai mengemukakan bahwa proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar kerja mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.[202]

Menurut T. Hani Handoko, proses seleksi tergantung pada tiga (3) informasi penting. Informasi analisis jabatan memberikn deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-stadar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia memberikan kepada manajer personalia bahwa ada lowongan kerja. Akhirnya, penarikan perlu agar manajer personalia harus menghadapi sekelompok yang dipilih.[203] Proses seleksi harus dilaksanakan sejalan dengan hasil analisis jabatan, deskripsi tugas dan spesifikasi pekerjaan.

Dalam proses seleksi melibatkan kegiatan pengujian/tes; yang dimaksud tes di sini adalah proses untuk memilih dan menyisihkan sesuatu guna mendapatkan yang terbaik,[204] wawancara; penyelidikan data personel; mengecek referensi calon, dan juga memberikan gambaran awal macam dan kondisi pekerjaan yang akan dihadapi oleh para calon karyawan yang brsangkutan.

Macam-macam tes yang dilakukan untuk keperluan seleksi personel antara lain dapat berupa; *intelegence test*, yaitu tes untuk menilai kemampuan penalaran; *aptitude test*, untuk mengukur apakah seseorang mempunyai kemampuan untuk mempelajari suatu pekerjaan baru bila diberikan waktu pelatihan yang cukup; *achievement test*, untuk mengukur seberapa jauh seseorang mengetahui sesuatu yang menurutnya telah dia ketahui; *interest test*,untuk menguji seberapa jauh perhatiannya atau kesukaannya terhadap pekerjaan yang bersangkutan; *personality test*, yaitu untuk mengetahui kepribadian seseorang seperti apakah ia bisa bekerja sama dengan orang lain.[205] Dalam proses seleksi dengan menggunakan konsep hurdle tahapannya tahapannya dilakukan sebagai berikut. Para pelamar yang telah mengisi blangko lamran yang memuat antra lain tentang identitas dirinya serta *curriculum vitae* serta surat lamarannya, keseluruhannya dilakukan penyaringan pendahuluan yaitu untuk memilih mana saja yang kelihatannya potensial cocok dengan kebutuhan organisasi, yang tidak memenuhi biasanya langsung disisihkan, berikut gambaran proses seleksi:

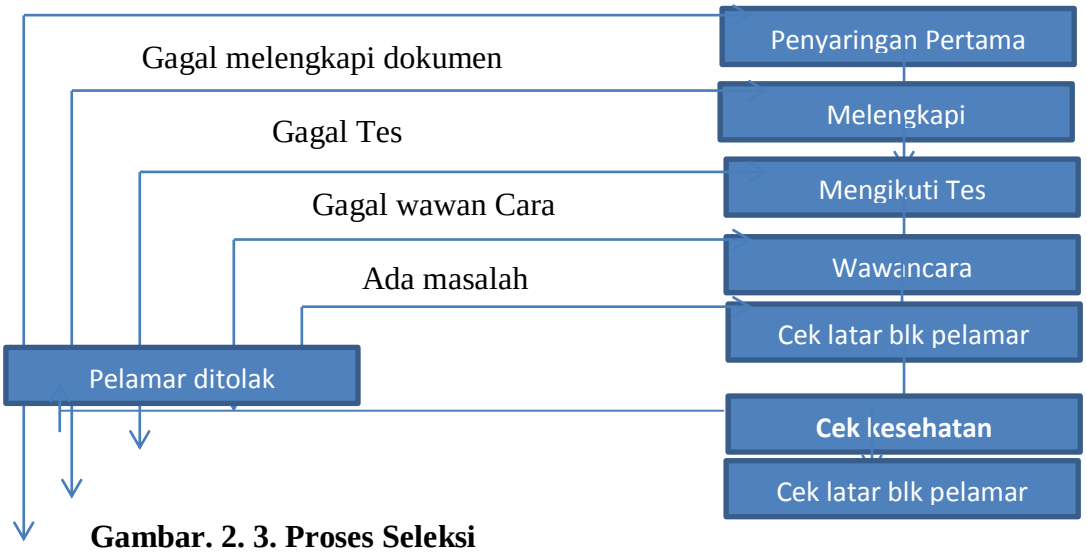
---

[202] Tjutju Yuniarsih & Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: ALFABETA, 2003, hlm.104.

[203] Hani Handoko, *Menajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001, hal. 85-86.

[204] Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*…, 2015, hal. 66.

[205] Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*…, hal. 61 .



Gambar. 2. 3. Proses Seleksi
Sumber: Suparno Eko Widodo , 2015.

f. Penempatan

Penempatan pegawai adalah suatu kegiatan untuk menempatkan dengan tepat seseorang yang masing-masing mempunyai kemampuan tertentu pada jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya itu dan sejalan sesuai kebutuhan organisasi penempatan jabatan itu bisa dalam rangka promosi, demosi dan pemindahan. Oleh karenanya langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan atau jabatan yang ada dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai, baik penempatan pegawai baru maupun pegawai lama pada posisi jabatan baru.

Kegiatan penempatan personel harus didukung oleh kegiatan seleksi dan evaluasi yang baik. Data mengenai spesifikasi jabatan atau pekerjaan, dan data mengenai profil kemampuan dan keahlian dari masing-masing personel beserta CV-nya sangat diperlukan karena dalam upaya mencocokan antara jabatan yang tepat dengan cara yang tepat kunci dasarnya dalah pertimbangan terhadap kedua data tersebut.

Penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatakan calon tenaga kerja yang diterima atau lulus seleksi pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mengutus dan menugaskan calon tenaga kerja tersebut. Penemptan karyawan harus

didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip Hasibuan dalam Suparno Eko Widodo mengatakan “Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tetap”.[206] Allah berfirman al- An’âm/6:135

قُلْ يَٰقَوْمِ ٱعْمَلُوا۟ عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّى عَامِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَن تَكُونُ لَهُۥ عَٰقِبَةُ ٱلدَّارِ ۗ إِنَّهُۥ لَا يُفْلِحُ ٱلظَّٰلِمُونَ ﴿١٣٥﴾

Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu Sesungguhnya akupun *berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini.* Sesungguhnya *orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.*

Ayat ini memberikan pengertian agar seseorang bekerja dengan professional dan mencurahkan kemampuannya jika ia tidak mampu melakukan tugasnya sendiri dia bisa mencari orang lain (tenaga kerja) yang dianggap mampu untuk melakukan pekerjaan pekerjaan atau tugas tersebut. Dalam ayat yang lain juga Allah menjelaskan”al-Isra/17:84.

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِۦ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Katakanlah*: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalanNya.*

Pada ayat ini sebagai mana yang dipahami oleh Sayyid Qutub dalam Tafsir al-Qur’an Tematik mengatakan bahwa tiap-tipa orang melakukan sesuatu sesuai dengan cara dan kecenderungannay Termasuk dalam pengertian Keadaan disini ialah tabiat dan pengaruh alam sekitarnya.[207] Maka hendaknya seorang pemeimpin dalam melakukan penempatan tenaga kerja harus melihat kenderungan (keahlian) pekerja tersebut agar tadak melakukan kesalahan.

Selain memiliki kecakapan seseorang mesti memiliki ketekunan dan keuletan dalam bekerja. Apabila tidak ada pada diri seseorang maka

---

[206] Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*…, hal. 110 .

[207] Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama RI, *Tafsir Al-Quran Tematik*…, hal. 129.

akan sia-sia kapabilitas yang dimilikinya. Sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW, sebagai berikut:

أَخْبَرَنَا عَلِي بنِ عَبْدَان, حَدَّثَنَا اَحْمَدَ بْنَ عُبَيدٍ, حَدَّثَنَا إِبْرَاهِيْمَ بْنِ مَهْدِي الأَبَلِي , حَدَّثَنَا شَيَّبانُ بْنُ فَرُوْخٍ, وَأَخْبَرَنَا أَبُوْ سَعَدُ المَالِيْنِي, أَخْبَرَنَا أَبُوْ أَحْمَدَ بْنِ عَدِي الحَافِظِ, حَدَّثَنَا الحَسَنُ بْنُ سُفْيَان, حَدَّثَنَا شَيَّبانُ, حَدَّثَنَا أبُو الرَبِيعِ السّمَان, عَنْ عَاصِمِ بنِ عُبَيدِ اللهِ, عَن سَالِمٍ, عَن ابِيْهِ قال, قَالَ رَسُوْلُ اللهِ صلى الله عليه وسلم : إنَّ اللهَ يُحِبُّ المؤْمِنَ المـُحْتَـرِفَ, وَفِي رِوَايَةِ ابْنِ عَبْدَانِ: الشَّابَ المـُحْتَـرِفَ.[٢٠٨]

Meriwayatkan kepada kami 'Ali bin 'Abdan, menceritakan kepada kami Ahmad bin 'Ubaid, *menceritakan pada kami Ibrahim bin Mahdiy al-Ubaly,menceritakan pada kami Syaiban bin Farukh, -pindah riwayat-* Meriwayatkan *kepada kami Abu Sa'ad al-Maliny, meriwayatkan pada kami Abu Ahmad bin 'Adiy al-Hafidz, menceritakan pada kami al-Hasan bin Sufyan, menceritakan pada kami Syaiban, menceritakan pada kami Abu ar-Rabi' as-Saman, dari 'Ashim bin 'Ubaidillah, dari Sâlim dari ayahnya (Abdullah bin Umar) RA berkata, Rasulullah bersabda: "Sesungguhnya Allah SWT mencintai seorang mukmin yang giat bekerja". Di dalam riwayat Ibn 'Abdân:"...pemuda yang giat bekerja".*(H.R Baihaqî dari Abdullah bin Umar RA)

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapi tujuan yang diharpakan.

g. Pemberdayaan dan pengembangan Personel

Pemberdayaan seacara bahasa/etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan ber –menjadi 'berdaya' artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu.[209] Mendpatkan awalan dan akhiran pe-an sehingga menjadi pemberdayaan yang dapat diartikan sebagai usaha/proses menjadikan untuk membuat mampu, membuat dapat bertindak atau melakukan sesuatu. Pemberdayaan dalam bahasa Inggris disebut

---

[208] Imâm al-Hafîdz Abi Bakr Ahmad bin Husain al-Baihaqî, *al-Jami' Li Syu'ab al-Îmân,* Riyâdh: Maktabah al-Rusyd Lil Nasyîr wa at-Tauzi', 2003, Juz 2, h. 441, no. hadits 1181, bab ke 13 *bâb at-Tawakkal Billâh Azza wa Jalla wa at-Taslîm Li umrihi Ta'âla fi Kulli Syain*.

[209] Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*…, hal. 200.

empowerment. Menurut Jonh Echol yang secara etimologis pemberdayaan berasal dari kata *power* yang berarti kekuasaan[210] yaitu kemampuan untuk mengusahakan agar sesuatu terjadi atau pun tidak sama sekali.

Hal diatas tersebut selaras dengan al-Qur'an menyatakan bahwa kepribadian yang mutlak dimiliki oleh pekerja ideal diantaranya adalah kuat, memiliki kemampuan dan kecakapan serta dapat dipercaya. Ini tergambar pada kisah dua putri nabi Syua'aib dan nabi Musa yang dijelaskan dalam Surat al-Qasas/28:26.

قَالَتۡ إِحۡدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسۡتَـٔۡجِرۡهُۖ إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ

Salah *seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".*

Ayat terdahulu menjelaskan bahwa ayah gadis itu mengundang Musa ke rumahnya untuk memberinya upah atas bantuannya memberi minum hewan ternak mereka. Salah seorang putrinya pun mengusulkan agar laki-laki itu dipekerjakan saja, karena ia kuat dan dapat dipercaya. Bukti kekuatannya ialah bahwa laki-laki itu telah mengambilkan air minum dengan cekatan, sedangkan bukti bahwa ia dapat dipercaya karena ia menjaga pandangan. Ketika memandang kain yang melekat di badan gadis itu, Musa segera meminta agar gadis ia berjalan di belakangnya dan memberikan isyarat ke arah mana ia harus berjalan.[211]

Pemimpin organisasi hendaknya menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah. Jadi perlu dikembangkan atau diberdayakan dalam kemampuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Pemberdayaan karyawan memang terkadang membutuhkan biaya cukup besar, tetapi ini adalah investasi jangka panjang bagi sebuah organisasi, tetapi memiliki karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekrja lebih efisien, efektif dan hasilnya lebih baik, serta akan memberikan peningkatan daya saing terhadap oraganisasinya.[212]

Pemberdayaan adalah salah satu upaya agar karyawan atau pegawai tidak memiliki rasa kebergantungan kepada atasannya dalam melaksanakan kinerjanya. Kebergantungan ini sangat tidak baik bagi seorang tenaga kerja sebab akan melahirka siakap menunggu intruksi dari

---

[210] John M. Echols & Hassan Sadily, *Kamus Inggris Indonesia*…, hal. 441.

[211] Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama RI, *Tafsir Al-Quran Tematik*…, hal. 146-147.

[212] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, hal. 68.

atasan saja tanpa dia mau berfikir , berinisiatif tentang hala apa yang harus dia lakuakan dalam menjalankan serta menyeesaikan tugasnya. Melalui proses ini seorang pegawai atau tenaga kerja dituntut untuk memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya . Dalam pemberdayaan juga dibangun kegiatan mentranfer pengarahan yang datang dari sumber luar kepada individu didalam melakukantugas dan tanggung jawabnya. Jadi proses pemberdayaan berkaitan dengan memberikan kemampuan dan wewenang kepada individu untuk dapat mengambil keputusan sendiri tanpa bergantung kepada atsannya.[213]

Menurut Cook dan Macualy dalam suparno Ekowidodo menyatakan strategi pemberdayaan didasarkan kepada delapan langkah menuju kebberhasilan, yaitu: *Pertama,* membangun huungan antara pemberdayaan dengan visi dan misi, *Kedua,* meberikan arahan dengan conto-conto. *Ketiga,* berkomunikasi secara efektif. *Keempat,* meninjau stuktur organisasi. *Kelima,* menguatkan kerja team. *Keenam,* mendorong pengembangan priadi. *Ketujuh,* menjadikan jasa layanan kepada pelanggan sebagai fokus. *Kedelapan,* ukur perkembnagan yang terjadi dan kenali serta hargai keberhasilan[214]

1) Pelatihan personel

Dalam bahasa Indonesi pelatihan diartikan sebagai pelajaran untuk membiasakan memperoleh sesuatu keterampilan. Sedangkan pelatihan dalam bahasa inggris dari kata " *training "*. Secara harfiah akar kata *"training"* adalah *"train "* yang berarti: (1) memberi pelajaran dan praktik (*give teaching and practice),* (2) menjadiakan berkembang dalam arah yang dikehendaki *(cause to grow in a required direction),* (3) persiapan *(preparation),* dan (4) praktik *(practice).* Pengertian ini mengandung arti bahwa pelatihan erat kaitannya dengan keterampilan individu untuk membiasakan diri di dalam mengerjakan sesuatu.

Intruksi president No. 15 tahun 1974, pengertian pelatihan di rumuskan sebagai berikut: Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relative singkat, dan dengan menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori.

Suparno Eko widodo memberikan pengertian pelatihan sebagaia serangkaian aktifitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sitematis sehingga mampu memiliki kinerja yang

---

[213] Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*…, hal. 200 .

[214] Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*…, hal. 206.

professional dibidangnya.[215] Bahwa tujuan pelatihan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

a) meningkatkan kinerja. Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.
b) Memperbaharui keterampilan karyawan. Seorang pemimpin dituntut untuk tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasinya lebih efektif. Perubahan-perubahan teknologi berarti perubahan lingkup pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya perubahan pengetahuan yang telah ada sebelumnya
c) Menghindari keusangan manajerial. Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada kinerja. Bagi karyawan yang gagal menyesuaikan diri maka apa yang mereka miliki sebelunya menjadi 'usang'.
d) Memecahkan permasalan organisasi (*solve organizational problems).* Disetiap organisasi tentulah banyak sekali konflik yang terjadi dan pastinya cara menyelesaikannya beragam. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada pegawai untuk bisa mengatasi konflik yang terjadi.
e) Mempersiapkan diri untuk promosi dan sksesi manajerial.
f) Memenuhi kebutuhan kepusan pribadi.

2) Pengembangan Karir

Pendayagunaan sumber daya manusia atau personel di suatu organisasi merupkan hal yang sangat krusial bagi suatu organisasi, karena jika sumber daya yang mahal ini tidak didayagunakan dengan baik organisasi akan mendapatkan kerugian yang sangat berati. Berkenaan dengan masalah ini maka terciptanya suatu kondisi orang yang tepat pada jabatan yang tepat (*the right men in the right place)* perlu mendpatakan perhatian yang besar bagi pemimpin organisasi khususnya sekolah . pengembanagan karyawan merupakan proses yang disengaja dimana dengan melaluinya seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan personal dan serangkaian langkah sepanjang hidup memberikan sumbangan pemenuhan karier.

Menurut Simmora dalam Suparno Eko Widodo " karir adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan prilaku-prilaku, nilai-niai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup seseorang tersebut" karier merupakan keseluruhan jabatan atau posisi pekerjaan

[215] Hal. 82

seseorang di dalam organisasi, dan tujuan karier merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam suatu organisasi, masih dalam buku yang sama Dalil S memberikan definisi tentang karir dengan " karir merupakan suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk membantu karyawan agar membantu partisipasi ditempat kerja.

h. Promosi Pegawai

Promosi berarti penghargaan berupa pemberian kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Pemberian promosi kepada seorang pegawai, berarti memberikan penghargaan kepadanya atas dasar bahwa pegawai tersebut memiliki kinerja dan prestasi yang baik.

Seorang pegawai yang memiliki kinerja baik apalagi sampai memiliki prestasi yang membanggakan hendaknya menjadi perhatian bagi pimpinan dan lembaga atau instansi terkait, untuk kemudian hal tersebut menjadi pertimbangan selajutnya seperti promosi dan lainnya. Hali ini sesuai dengan sabda Nabi Muhammad sebagai berikut:

وحَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ أَيُّوبَ وَأَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ وَزُهَيْرُ بْنُ حَرْبٍ وَعَلِيُّ بْنُ حُجْرٍ السَّعْدِيُّ. كُلُّهُمْ عَنْ ابْنِ عُلَيَّةَ (وَاللَّفْظُ لِيَحْيَى) قَالَ حَدَّثَنَا ابْنُ عُلَيَّةَ. أَخْبَرَنَا عَبْدُ الْعَزِيزِ بْنُ صُهَيْبٍ عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ قَالَ: مُرَّ بِجَنَازَةٍ فَأُثْنِيَ عَلَيْهَا خَيْرًا. فَقَالَ نَبِيُّ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم وَجَبَتْ وَجَبَتْ وَجَبَتْ. وَمُرَّ بِجَنَازَةٍ فَأُثْنِيَ عَلَيْهَا شَرًّا فَقَالَ نَبِيُّ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم وَجَبَتْ وَجَبَتْ وَجَبَتْ. قَالَ عُمَرُ فِدًى لَكَ أَبِي وَأُمِّي مُرَّ بِجَنَازَةٍ فَأُثْنِيَ عَلَيْهَا خَيْرٌ. فَقُلْتَ وَجَبَتْ وَجَبَتْ وَجَبَتْ. وَمُرَّ بِجَنَازَةٍ فَأُثْنِيَ عَلَيْهَا شَرٌّ. فَقال وَجَبَتْ وَجَبَتْ وَجَبَتْ فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم. مَنْ أَثْنَيْتُمْ عَلَيْهِ خَيْرًا وَجَبَتْ لَهُ الْجَنَّةُ وَمَنْ أَثْنَيْتُمْ عَلَيْهِ شَرًّا وَجَبَتْ لَهُ النَّارُ. أَنْتُمْ شُهَدَاءُ اللَّهِ فِي الْأَرْضِ أَنْتُمْ شُهَدَاءُ اللَّهِ فِي الْأَرْضِ أَنْتُمْ شُهَدَاءُ اللَّهِ فِي الْأَرْضِ.[216]

Menceritakan *kepada kami Yahya bin Ayyub dan Abu Bakar bin Abu Syaibah dan Zuhair bin Harb dan Ali bin Hujr As Sa'di semuanya dari Ibnu Ulayyah -sedangkan (lafadzhnya milik Yahya) telah mengabarkan kepada kami Abdul Aziz bin Shuhaib dari Anas bin Malik RA ia berkata; Suatu ketika iringan jenazah lewat di hadapan Rasulullah SAW, mayit itu dipuji dengan kebaikan, maka beliau pun bersabda: "Telah wajib baginya, telah wajib baginya, telah wajib baginya". Kemudian lewatlah iringan jenazah lain di hadapan beliau, namun mayat itu dicaci dengan keburukan, maka Rasulullah pun bersabda: "Telah* wajib *baginya, telah wajib baginya, telah wajib baginya". Maka Umar RA berkata, "Ibu dan ayahku menjadi tebusan bagimu, telah lewat iringan jenazah lalu mayit itu dipuji dengan kebaikan kemudian engkau mengatakan: telah wajib baginya, telah wajib baginya,*

---

[216] Imâm Abî al-Husain Muslim bin al-Hajjâj al-Qusyairi an-Naisâburiyi, *Shahih Muslim*, Kairo: Dâr al-Hadîts, 1991, Juz 2, h. 655, no. hadits 939, bâb *fîman Yaqnî 'alaihi Kharan aw Syaran min al-Mautâ.*

telah wajib baginya". "Setelah itu, lewatlah jenazah lain, dan mayit itu dicaci dengan keburukan lalu engkau pun mengatakan: telah wajib baginya, telah wajib baginya, telah wajib baginya". Maka Rasulullah SAW pun bersabda: "Siapa yang telah kalian puji dengan kebaikan, maka telah wajib baginya surga. Dan siapa yang telah kalian cela dengan keburukan, maka telah wajib pula baginya neraka. Kalian adalah Syuhada`ullahi di muka bumi, kalian adalah Syuhada`ullahi (para saksi Allah) di muka bumi".(H.R Muslim dari Anas bin Mâlik)

Imam Nawawi menerangkan hadits ini ada dua pendapat ulama, (1) pujian kebaikan yang diberikan atas mayit berlaku bagi orang yang memiliki *fadhlun* (*ahlu ma'rifat*). pujiannya sesuai dengan perbuatan si mayit maka jadilah ia *ahlul jannah*, (2) Setiap muslim yang wafat, manusia menganggapnya orang baik dengan dalil bahwa setiap muslim *ahlul jannah* sama saja apakah dia melakukan hal yang baik atau tidak. Meskipun dia tidak melakukan hal yang baik, maka tidak wajib manusia menghukuminya bahkan itu perkara yang berbahaya. Justru itu manusia berbaik sangka bisa jadi Allah SWT telah mengampuninya.[217]

Dari hadits tersebut di atas dapat diambil hikmahnya bahwa kinerja manusia baik yang tampak maupun yang tidak tampak akan tetap dinilai, diperlihatkan dan diminta pertanggungjawabannya dihadapan Allah Ta'ala, Rasul-Nya dan semua manusia.

Promosi tidak selalu diikuti dengan kenaikan gaji, bisa saja gaji tetap, tetapi pada umumnya bertambah besarnya tugas dan tanggung jawab seseorang bertambah pula balas jasa dalam bentuk uang yang diterimanya, namun kenaikan gaji tidakselalu bisa dimaknai sebagai promosi.

Arun Manoppa dan Mirzas Saiyadim dalam M. Manullang merumuskan promosi sebagai berikut: *Promotion is the upward reassignment of an individual in an organization's hieracky accompanied by increased responsibilities, enhanced status, and usually with increased income, though not always so*.[218] Promosi adalah penugasan kembali seseorang dalam hierarki organisasi yang disertai dengan peningkatan tanggung jawab, peningkatan status, dan biasanya dengan peningkatan pendapatan, meskipun tidak selalu demikian.

Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.Dengan adanya target promosi, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh

---

[217] Imâm Abi Zakariyâ Yahyâ bin Syarafu an-Nawawî al-Damasyqî, *al-Minhaj: Syarh Shahih Muslim*, Kairo: Dâr al-Hadîts, 1991, Juz 7, h. 19-20.

[218] M. Manullang, *Management Personalia*…, hal. 107.

manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti: ketidakpuasan karyawan, adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja.

1) Dasar- Dasar Promosi

a) Pengalaman (lamanya pengalaman kerja karyawan)
b) Kecakapan
c) Loyalitas

2) Syarat-syarat promosi

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan/lembaga masing-masing. Menurut Handoko syarat-syarat promosi pada umunya sebagai berikut.

a) Memiliki Kejujuran
b) Disiplin
c) Memiliki Prestasi kerja
d) Mau bekerjasama
e) Memiliki Kecakapan
f) Memiliki Loyalitas
g) Memiliki sikap kepemimpinan
h) Komunikatif
i) Memiliki tingkat Pendidikan

i. Demosi Pegawai

Sebagai lawan promosi adalah demosi atau penurunan pegawai. Demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja. Turun jabatan biasanya diberikan pada karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik atau buruk serta bisa juga diberikan ada karyawan yang bermasalah sebagai sanksi hukuman Demosi merupakan suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan sta tus, jabatan, dan gaji. Namun, demosi atau turun jabatan ini biasa dilakukan oleh beberapa instansi ataupun perusahaan demi peningkatan kualitas kerja, dan juga sebagai motivasi bagi karyawannya

agar mau berusaha untuk memperoleh yang diinginkan. Mendapatkan promosi dan menghindari demosi.

Demosi dibutuhkan jika suatu organisasi atau lembaga ingin maju, maka harus menciptakan kompetisi bagi para karyawannya agar mereka tekun dalam bekerja dan tidak selalu berpangku tangan pada karyawan lainnya. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moriil yang rendah.

Penurunan lebih mungkin terjadi bila pasar tenaga kerja menunjukkan keadaan supply tenaga kerja lebih besar daripada demand tenaga kerja dan atau karena organisasi mengalami krisis dan sebagainya. Mengingat kemungkinan dapat timbul promosi, kemungkinan timbul demosi pun perlu dipertimbangkan. sehingga Pedoman Pelaksanaan Promosi memang semakin diperlukan. Untuk itu perlu dibuat, hubungan horizontal dan vertical dari masing-masing jabatan, penilaian kecakapan karyawan, ramalan-ramalan lowongan dan data-data karyawan.

Istilah pemindahan mengandung arti segala perubahan jabatan seseorang dalam arti umum. Jadi meliputi: promosi, penurunan maupun perubahan jabatan setingkat, yang tidak mengurangi atau menaikkan baik kekuasaan maupun tanggung jawabnya. Pemindahan umumnya bertujuan menempatkan karyawan pada tempat yang tepat agar ia memperoleh suasana baru dan atau kepuasan kerja dan prestasi yang lebih tinggi.

Pemindahan semacam itu dapat terjadi karena keinginan pegawai sendiri atau karena kehendak organisasi. Hal kedua ini dapat terjadi, antara lain, karena keadaan darurat akibat fluktuasi volume pekerjaan, kebutuhan latihan (misal: rotasi jabatan), atau untuk menghindarkan mereka dari rasa bosan baik karena macam pekerjaannya atau lingkungan kerjanya.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan, masalah promosi dan pemindahan dalam proses manajemen sumber daya manusia cukup penting untuk memelihara semangat serta motivasi kerja anggota. Suatu organisasi, terutama yang cukup besar, perlu memiliki pola dasar promosi dan pemindahan yang jelas. Data pegawai yang lengkap merupakan bahan penting untuk pengambilan keputusan promosi maupun pemindahan anggota organisasi.

j. Pemberhentian

Masalah pelik lain yang dihadapi oleh perusahaan/organisasi adalah pada masa perlunya dilakukan pemberhentian pegawai atau karyawan(pemutusan hubungan kerja) kadang-kadang masalah pemutusan hubungan kerja ini hanya menyangkut beberapa karyawan saja, tetapi mungkin menyangkut sejumlah besar karyawan. Dalam pemutusan hubungan kerja suatu perusahaan atau lembaga perlu bersikap bijaksana, karna jika tidak bukan solusi yang di dapat akan tetapi masalah yang lebih rumit akan dihadapi, seperti jika melakukan pemutusan hubungan kerja secara besar-besaran tanpa melalui pertimbangan yang matang.

Masalah yang pelik disini adalah menentukan siapa yang akan diputuskan hubungan kerjanya, dan dasar apa yang dipakai. Dasar yang bisa dipakai untuk menentukan siapa yang akan diberhentikan adalah mereka yang berprestasi terjelek, dan dianggap tidak bisa dikembangkanlagi, da nada puala yang menjadikan gaji yang terlalu tinggi sebagai dasar pemutusan hubungan kerja seseorang dibandingkan dengan kemampuan dan prestasinya di masa mendatang.[219]

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Istilah pemberhentian sinonim dengan *separation*, pemisahan atau pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer/ pimpinan karena telah diatur oleh undang-undang dan membarikan resiko bagi perusahaan/ organisasi maupun karyawan bersangkutan. Pemberhentian harus sesuai dengan undang-undang No. 12 Tahun 1964 KUHP. Pemberhentian juga harus memperhatikan pasal 1603 ayat 1 KUHP yaitu mengenai “ tenggang waktu saat dan izin pemberhentian”.

Karyawan yang diberhentikan akan kehilangan pekerjaan dan tidak dapat memenuhi kebutuhan biologis, sosiologis, dan ekonomis serta kejiwaannya. Pemimpin organisasi dalam melaksankan pemberhentian harus memperhitungkan untung dan ruginya, apalagi kalau diingat bahwa saat karyawan diterima adalah dengan cara baik-baik, sudah selayaknya perusahaan melepas mereka dengan cara yang baik pula.

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi bisa perusahaan atau lainnya seperti sekolah. Dengan pemberhentian berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan atau tmpat dia bekerja.

1) Sebab- sebab pemberhentian

---

[219] Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta:BPFE, 1984, hal. 110-111.

Pemberhentian karyawan oleh perusahaan berdasarkan alasan-alasan berikut:

(1) Keinginan perusahaan
(2)Keinginan karyawan
(3)Pensiun.
(4)Kontrak kerja Berakhir
(5)Kesehatan karyawan
(6)Meninggal dunia
(7)Perusaan dilikuidasi
(8)Undang-undang
(9)Undang-undang

2) Macam- Macam Pemberhentian

Ada empat macam bentuk pemberhentian pegawai, yaitu pensiun, pemberhentian atas permintaan sendiri, pemberhentian langsung oleh pihak perusahaan, dan pemberhentian sementara.

a) Pemberhentian karena Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian dengan hormat oleh pihak perusahaan terhadap pegawai yang usianya telah lanjut dan dianggap sudah tidak produktif lagi atau setelah usia 56 tahun, kecuali tenaga pengajar dan instruktur dapat berusia 65 tahun.

Dalam menghadapi pegawai yang akan pensiun, pihak perusahaan dapat melakukan hal-hal berikut :

(1) Kepada pegawai yang bersangkutan diberikan surat keputusan pemutusan hubungan kerja atau pemberhentian dengan hormat.
(2) Kepada pegawai yang bersangkutan diberikan pesangon, uang jasa dan uang ganti rugi yang besarnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
(3) Paling lambat 6 bulan sebelum masa pensiun, pihak perusahaan berkewajiban memberitahukan secara tertulis kepada pegawai yang bersangkutan.

b) Pemberhentian atas Permintaan Sendiri dari Pegawai

Pemberhentian atas Permintaan Sendiri adalah pemberhentian dengan hormat oleh pihak perusahaan setelah mempertimbangkan dan menyetujui permohonan pengunduran diri pegawai yang bersangkutan karena alasan-alasan pribadi atau alasan tertentu. Dalam menghadapi bentuk pemberhentian ini perlu diperhatikan antara lain beberapa hal berikut :

(1) Paling lambat 3 bulan sebelum waktu pemberhentian, pegawai yang bersangkutan harus sudah mengajukan permohonan berhenti secara tertulis dengan mengemukakan alasannya secara jelas.
(2) Karena alasan-alasan tertentu pihak perusahaan dapat menolak permintaan berhenti tersebut dan menunda pemberhentian paling lama 1 tahun.
(3) Apabila permohonan tersebut disetujui, pihak perusahaan perlu mengeluarkan surat keputusan pemberhentian dengan hormat atas nama pegawai yang bersangkutan.
(4) Kepada pegawai yang bersangkutan dapat diberikan pesangon, uang jasa dan ganti rugi yang besarnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

c) Pemberhentian Langsung oleh Pihak Perusahaan

Bentuk pemberhentian ini dilakukan oleh pihak perusahaan disebabkan antara lain beberapa hal berikut :

(1) Karena adanya penyederhanaan oganisasi atau rasionalisasi, yaitu pemberhentian dengan hormat yang dilakukan oleh pihak perusahaan karena alasan kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan, sehingga menyebabkan perlunya penyederhanaan organisasi atau rasionalisasi. Dalam menghadapi pemberhentian karena adanya penyederhanaan organisasi atau rasionalisasi perlu diperhatikan antara lain *pertama* Paling lambat 3 bulan sebelum memberhentikan pihak perusahaan harus memberitahukan kepada pegawai yang bersangkutan mengenai rencana adanya rasionalisasi dan pemberhentian tersebut dengan alasan alasan yang jelas. *Kedua* pihak perusahaan perlu mengeluarka surat keputusan pemberhentian dengan hormat bagi pegawai yang bersangkutan. *Ketiga* kepada pegawai yang bersangkutan diberikan pesangon, uang jasa dan ganti rugi yang besarnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
(2) Karena pelanggaran disiplin, penyelewengan atau tindak pidana lainnya, yaitu pemberhentian tidak dengan hormat oleh pihak perusahaan terhadap pegawai yang telah melakukan pelanggaran, penyelewengan atau karena tindak pidana yang mengakibatkan yang bersangkutan terkena hukuman pidana.

Dalam menghadapi pemberhentian ini perlu diperhatikan *Pertama,* apabila kepada pegawai yang bersangkutan telah diberikan peringatan – peringatan lisan maupun tulisan sebanyak 3 kali dan pegawai yang bersangkutan tidak menunjukan suatu perubahan sikap atau perilaku. *Kedua,* Pihak perusahaan perlu mengeluarkan surat keputusan pemberhentian tidak dengan hormat dengan alasan yang jelas.

Ketiga, Kepada pegawai yang bersangkutan tidak diberikan pesangon maupun jasa, tetapi hanya diberikan uang ganti rugi.

(3) Karena ketidakmampuan pegawai yang bersangkutan, yaitu pemberhentian dengan hormat oleh pihak perusahaan terhadap pegawai yang dianggap tidak dapat menunjukkan kemampuan atau prestasi dan kondite yang baik.

d) Pemberhentian Sementara

Pemberhentian sementara ini dapat tejadi antara lain :

(1) Karena alasan kesulitan – kesulitan yang dihadapi perusahaan yaitu pemberhentian oleh pihak perusahaan dalam jangka waktu tertentuyang disebabkan oleh kondisi perusahaan yang kurang menguntungkan atau menurunnya aktivitas usaha.Dalam menghadapi pemberhentian ini perlu diperhatikan yaitu : *Pertama* paling lambat 1 bulan sebelum pemberhentian, pihak perusahaan harus memberitahukan kepada pegawai yang bersangkutan mengenai keadaan perusahaan dan rencana adanya pemberhentian sementara. *Kedua* kepada pegawai yang bersangkutan tetap diberikan balas jasa sebesar gaji pokok. *Ketiga* Apabila kondisi perusahaan semakin melemah dan menunjukkan keadaan yang sulit untuk ditingkatkan kembali maka pemberhentian sementara tersebut paling lama 6 bulan sejak tanggal pemberhentian dapat dikeluarkan surat keputusan PHK dengan hormat, dengan ketentuan perusahaan perlu memberikan pesangon, uang jasa, dang anti rugi sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada perusahaan tersebut.

(2) Karena pelanggaran, penyelewengan, dan tindak pidana, yaitu pemberhentian sementara oleh pihak perusahaan terhadap pegawai yang melanggar disiplin, melakukan penyelewengan atau tindak pidana lainnya. Dalam menghadapi pemberhentian ini yang perlu diperhatikan, yaitu, *Pertama* Apabila pegawai yang melanggar disiplin dan melakukan manipulasi atau penyelewengan telah diberikan peringatan lisan dan tertulis, tidak menunjukan perubahan sikap, maka kepada pegawai tersebut dapat dikenakan sanksi pemberhentian sementara (*schorsing*) *Kedua* Selama pemberhentian ementara tersebut, kepada pegawai yang bersangkutan hanya atau dapat diberikan 80% gaji pokok per bulan. *Ketiga* Apabila setelah paling lama 3 bulan pemberhentian sementara tersebut berlangsung, pegawai uang bersangkutan dapat diperkenankan kembali bekerja seperti biasanya dengan medapat hak – haknya kembali secara penuh. Tetapi, apabila penyelewengan atau pelanggaran disiplin tersebut diulangi kembali oleh pegawai tersebut, pihak perusahaan

dapat langsung mengeluarkan surat keputusan pemberhentian dengan ketentuan sesuai dengan yang berlaku pada perusahaan.

Berdasarkan pemeparan beberapa teori di atas dapat disintesakan bahwa pengelolaan kepegawaian adalah suatu seni dan ilmu untuk memperoleh, memajukan,dan memanfaatkan serta mengendalikan pegawai secara daya guna sekaligus menjaga kegairahan bekerja dari para pekerja agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Adapun indikatornya (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengembangan, (4) pengendalian, (5) pemeliharaan Pegawai.

B. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Adapun beberapa hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, pengelolaan kepegawaian dan penanggulangan stres guru yang relevan dengan penelitian sebelumnya antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Nova Ellyzar, Mukhlis Yunus dan Amri, (2017) dengan judul pengeruh mutasi kerja, beban kerja dan konflik interpersonal terhadap stress kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai BPKP perwakilan provinsi Aceh. Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana pengaruh mutasi kerja, beban kerja dan konflik interpersonal terhadap stres kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai BPKP perwakilan provinsi Aceh. Analisa data dilakukan dengan menggunkan analisa jalur melalui program SPSS. Berdasasrkan hasil analisis terhadap indikator mutasi kerja diperoleh nilai koefisien beta sebesar 0, 299 artinya setiap perubahan mutasi kerja sebanyak 1satuan, maka akan meningkatkan stres kerja pegawai sebanyak 0, 299. Sedangkan nilai koefisien beta pada variabel konflik interpersonal sebesar 0, 216 artinya setiap perubahan mutasi kerja sebanyak 1satuan, maka akan meningkatkan stres kerja pegawai sebanyak 0, 216 pada satuan skala likert. Hal ini mengindikasikan bahwa mutasi kerja pegawai dan konflik interpersonal BPKP perwakilan provinsi Aceh berdampak positif bagi peningkatan stres kerja pegawainya. Selanjutnya nilai nilai koefisien beta untuk variabel beban kerja sebesar 0, 246 artinya setiap peningkatan beban kerja sebanyak 1satuan, maka akan meningkatkan stres kerja pegawai sebanyak 0,246 pada sekala likert.[220]

[220] Nova Ellyzar, "Pengaruh Mutasi kerja, Beban Kerja, dan Konflik Interpersonal Terhadap Stres Kerja Serta dampaknya Pada Kinerja Pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Aceh" dalam jurnal Magister manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah, Vol.1 No. 1 Tahun 2017, hal. 40. Lihat dalam: *https;//jurnal.unsyiah.ac.id/JMM/article/download/9005/7101. Diakses pada tanggal 15 oktober 2018 pukul 23. 45 WIB.*

2. Penelitian yang dilakukan oleh Erma Yulia dan Djudi Mukzam, (2017) penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap stres kerja dan kinerja karyawan divisi pengolahan pada PG Semboro. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, variabel Gaya Kepemimpinan otoriter koefisien beta sebesar 0,363 dengan nilai fhitung sebesar 3.844 dengan probabilitas sebesar 0,000($_{P<}$ 0,05). Maka keputusannya adalah H_o ditolak dan H_a diterima sehingga dapat disimpulkan gaya kepemimpinan otoriterber pengaruh positif dan signifikan terhadap Stres Kerja karyawan PG Semboro. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, variabel Gaya Kepemimpinan otoriter koefisien beta sebesar 0,027 dengan nilai fhitung sebesar 0,259 dengan probabilitas sebesar 0,000($_{P<}$ 0,05). Maka keputusannya adalah H_o ditolak dan H_a diterima sehingga dapat disimpulkan gaya kepemimpinan otoriterber berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PG Semboro.[221]
3. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 1 Pandan" oleh Yeni Absah Program Pascasarjana Universitas Terbuka / Graduate Studies Program Indonesia Open University dengan kesimpulan "Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis serta pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMP N 1 Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :
   a. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMP N 1 Pandan.
   b. Motivasi kerja guru pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMP N 1 Pandan.
   c. Kepimimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP N 1 Pandan.
4. Judul "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Stres Guru Terhadap Kinerja Guru Smk Negeri Di Kota Lubuklinggau" Oleh "Eriani" Berdasarkan simpulan analisis data yang telah dilakukan maka hasil penelitiannya dapat disimpulkan sebagai berikut :
   a. bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kota Lubuklinggau pada taraf siginifikansi 5%.

---

[221] Erma Yulia dan Djudi Mukzam, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja Dan Kinerja Karyawan Divisi Pengolahan Pada PG Semboro", dalam *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 51 No.2 Tahun 2017, hal. 31. Lihat Dalam : http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2127/2519. Diakses pada tanggal 15 oktober 2018 pukul 23. 45 WIB.

b. stres kerja guru berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kota Lubuklinggau pada taraf signifikansi 5%.
c. kepemimpinan Kepala Sekolah dan Stres Kerja Guru berpengaruh langsung secara signifikan terhadap peningkatan kinerja kinerja guru. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai $R_{(1,2,3)}$ sebesar 0,480, $R^2_{(1,2,3)}$ sebesar 0,230 dan nilai F_{hitung}(0,6124) > Ft_{able} (3,11). Ini berarti nilai R^2 230% peningkatan kinerja guru dijelaskan oleh Gaya kepemimpinan kepela sekolah, Stre Kerja Guru, sedangakan 77% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Dapat disimpulkan secara simultan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan stress kerja guru berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan secara simultan kepemimpinan kepala sekolah dan stress kerja guru berpengaruh langsung secara signifikan dapat diterima.[222]

C. Asumsi, Paradigma, dan Kerangka Penelitian

1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Penanggulangan Stres Guru

Kepemimpinan merupakan aspek terpenting dalam sebuah organisasi. Hal ini dikarnakan kepemimpinan merupakan salah satu faktor penggerak dan penentu arah sebuah organisasi. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perasaan orang lain atau sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

kepemimpinan adalah ilmu dan seni mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk bertindak sesuai yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan di sekolah menuntut pemahaman bahwa sekolah adalah organisasi dinamis dan komplek yang mengahruskan adanya tanggung jawab dan loyalitas dalam memimpin. Pemimpin yang berprilaku baik dan positif dapat mendorong kelompok dan individu untuk bekerja sama mewujudkan tujuan sekolah. Kepala sekolah selaku pemimpin berperan aktif dalam menciptakan suasana

---

[222] Eriani, " Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Stres Guru Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kota Lubuklinggau" dalam *Jurnal manajer Pendididkan,* Vol. 9. No 3 Tahun 2015, hal. 456-457. Lihat dalam https://ejournal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan/article/viewFile/1143/951. Diakses pada tanggal 15 oktober 2018 pukul 23. 55 WIB.

kondusif dalam lingkuan sekolah. Lingkungan organisasi yang kondusif memungkinkan lahirnya guru yang berkomiten penuh dalam keseluruhan proses pendidikan yang berdampak lanjut pada terciptanya peserta didik yang unggul dan berprestasi. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membawa perubahan pada organisasi.

Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah diduga memiliki pengaruh positif terhadap pengelolaan stres guru. Ini diindikasikan dengan semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin menurunkan tingkat stres yang dialami para guru. Begitupula sebaliknya semakin buruknya kepemimpinan kepala sekolah maka akan seamkin tinggi tingkat stres guru yang dialami oleh para guru.

2. Pengaruh Pengelolaan Kepegawaian Terhadap Penanggulangan Stres Guru

Dalam sebuah organisasi diperlukan kinerja maksimal dan terbaik dari orang-orang yang bekerja didalamnya, hali ini sangat diperlukan agar tujuan organisasi bisa terwujud dan kemajuan bisa dicapai. Maka untuk mereliasasikan hal tersebut dibutuhkan sebuah upaya untuk mengendalikan dan mengelola semua kegiatan dan kinerja didalam organisasi. Pengelolaan Kepegawaian sebagai solusi hal tersebut, memegang peranan yang sangat penting dalam organisasi untuk mengawasi dan menggerakan roda kegiatan serta untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam hal ini kegiatan manajemen kepegawaian meliputi perencanaan, pengelolaan dan pengawasan, pengadaan, pengembangan, konpensasi, integrasi, dan pemeliharaan sumber daya manusia sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien.

Pengelolaan kepegawaian yang baik di dalam sebuah organisasi, perusahaan ataupun di sekolah akan melahirkan tenaga-tenaga kerja yang berdisiplin, berkualitas, bertanggung jawab serta memiliki daya saing dalam dunia kerja. Guru sebagai tenaga kerja di dalam dunia pendidikan disebut sebagai tenaga pendidik , yaitu orang yang memiliki tugas dan pekerjaan mengajar. Oleh karenanya pengaruh pengelolaan kepepegawaian dan stres kerja adalah satu siklus. Apabila siklus kuat maka akan berhasil dalam mengurangi tingkat stres guru. Begitupun sebaliknya semakin rendah dan tidak termenej dengan baik maka semakin tinggi juga tingkat stres yang dialami guru.

Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa pengelolaan kepegawaian diduga mempunyai pengaruh positif dengan pengelolaan stres guru. Hal ini diindikasikan dengan semakin baik pengelolaan yang dilakukan maka seamikin rendah stres yang dialami guru. Begitupun

Sebaliknya seamakin buruk pengelolaan yang dilakukan akan semakin meningkatkan stres yang dialami oleh guru.

3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengelolaan Kepegawaian terhadap Penanggulangan Stres Guru

Kunci keberhasilan suatu organisasi pada hakikanya terletak pada kinerja orang-orang yang bekerja didalamnya. Demikian pula keberhasilan pendidikan di sekolah terletak pada kinerja guru sebagai ujung tombak dan

pelaksana semua kebijakan kurikulum pendidikan. Keberhasilan kinerja guru di sekolah dopengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah terletak pada efisiensi dan efektifitas kepemimpinan kepala sekolah, karena keberhasialan sekolah terletak pada keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah.

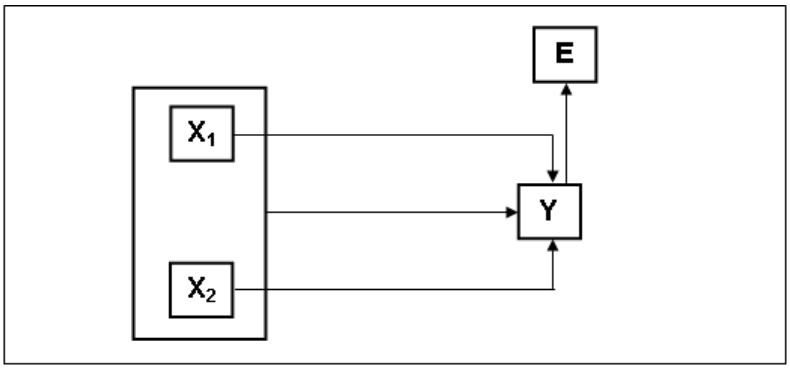
Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan dan keberhasialan suatau organisasi. Kepala sekolah sebagai pemimpin juga harus berperan sebagai pengelola yakni melakukan upaya *planning* (merencanakan) , *organizing* (Pengorganisasian) , dan *controlling (* mengendilikan) . Hal ini menuntut kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukan rasa bersahabat, dekat, penuh perhatian dan pertimbangan dan melakukan pendekatan-pendekatan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebgai kelompok. Jika hal ini di terapkan dengan baik maka guru yang memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai pelaksana penyampai materi pendidikan akan terhindar dari beban psikologis dan fisik yang akan membawa mereka terhindar dari permasalahan stres yang seriang menimpa seseorang dalam bertugas.

Selain peran kepemimpinan kepala sekolah yang berpengaruh terhadap stres kerja guru di sekolah, peran pengelolaan kepegawaian pun sebagai kepanjangan dari manajemen sekolah berperan besar dalam mengatur dan mengelola sumber daya manusia (guru) di sekolah. Peran pengelolaan kepegawaian meliputi, perencanaan tenaga pendidik, mengoganisasikan tugas sesuai bidang dan kompetensi para guru, menjadi mediasi pelatihan-pelatiahan kecakapan guru, melakukan pengawasan secara spesifik terhadap kedisiplinan guru dalam bertugas serta sebagai pelaksana pengawasan dan evaluasi pengajaran disekolah.

Oleh karena itu dapat diduga bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian terhadap stress kerja guru. Dengan kata lain kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mamapu menanggulangi dan menyelesaikan permasalahn yang dapat menimbulkan faktor-faktor penyebab stres bagi guru. Demikian pula pengelolaan kepegawaian yang dilakukan secara baik dan profesional akan membuat guru bertugas secara nyaman dan sesuai

arahan sehingga terhindar dari keadaan tertekan, merasa berat dan diacuhakan, arena itu akan mebuat para guru mengalami stress dalam bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat diasumsikan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian terhadap penanggulangan stres guru. Berdasarkan kerangka berpikir tersebut dapat dibuat gambar sebagai berikut



Keterangan:

X_1 : Kepemimpinan Kepala Sekolah
X_2 : Pengelolaan Kepegawaian
Y : Penanggulangan Stres Guru
E : Faktor Lainnya

Gambar 2 .4 : Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengelolaan Kegeawaian terhadap Penanggulangan Stres guru

D. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori yang mendasari variabel penelitian ini dan kerangka berpikir yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- Hipotesis Penelitian
  1. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap penanggulangan stres guru.
  2. Terdapat pengaruh pengelolaan kepegawaian terhadap penanggulangan stres guru.

3. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara simultan terhadap penanggulangan stres guru

- Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik yang akan dibuktikan dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis I : Ho : $\rho_{y.1} = 0$
   Hi : $\rho_{y.1} > 0$
2. Hipotesis II : Ho : $\rho_{y.2} = 0$
   Hi : $\rho_{y.2} > 0$
3. Hipotesis III : Ho : $R_{y.1.2} = 0$
   Hi : $R_{y.1.2} > 0$

Keterangan:

Ho : Hipotesis nol

Hi : Hipotesis alternatif

$\rho_{y.1}$: Koefisien korelasi antara X1 dan Y

$\rho_{y.2}$: Koefisien korelasi antara X2 dan Y

$R_{y\,1.2}$: Koefisien korelasi antara X1 dan X2

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode Penelitian dalam pengertian yang luas dapat diartikan sebagai cara ilmiah, untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Sugiyono[1] mengemukakan bahwa ada empat kata kunci yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan metode penelitian, yaitu: *cara ilmiah* yang berarti kegiatan penelitian itu dilakukan berdasarkan pada karakteristik keilmuan, yakni rasional, emparis dan sistematis. *Rasional* yang berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. *Empiris*, yakni cara-caraa yang dilakukan dalam penelitian dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. *Sistematis*, artinya proses yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis. Walaupun langkah-langkah penelitian antara metode kuantitatif, kualitatif dan *Research and Developement (R&D)* berbeda, akan tetapi seluruhnya sistematis.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud metode penelitian adalah suatu proses ilmiah dalam rangka mendapatkan data dan informasi

[1] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D,* h.3

yang valid dengan tujuan untuk menemukan, mengembangkan dan membuktikan suatu hipotesis atau ilmu pengetahuan tertentu, sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu.

Menilik uraian di atas, dan sesuai tingkat kealamiahan tempat penelitian, maka metode dalam penelitian ini mengunakan ***metode survai*** dengan pendekatan korelasional. Metode survai dipergunakan dengan pertimbangan-pertimbangan bahwa penelitian dilakukan untuk mendapatkan data setiap variabel masalah penelitian dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan) dengan alat pengumpul data berbentuk angket *(kuesioner)*, test dan wawancara terstruktur dan berdasarkan pandangan dari sumber data, bukan dari peneliti.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek penelitian yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.[2] Populasi dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan objek-objek lainya, yang dapat menjadi sumber data penelitian. Adapun populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Menengah Atas yang berada di Sub Rayon 11 Parung Kabupaten Bogor, sedangkan populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah seluruh guru pada sekolah yang telah ditentukan terdiri dari SMA School of Universe, SMA Al-Mukhlisin, SMA Riyadhlul Jannah dan SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin meneliti seluruhnya yang ada pada populasi, karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi.[3] Bila pengambilan sampel benar-benar *refresentatif* (mewakili) populasi, maka kesimpulan dari sampel berlaku untuk populasinya. Dalam penelitian sosial, dikenal hukum *probability* (hukum kemungkinan) yaitu suatu nisbah/rasio banyaknya kemunculan suatu peristiwa berbanding jumlah keseluruhan percobaan.[4]

---

[2] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D,* hal. 117.

[3] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D,* hal. 118.

[4] Kerlinger, Fred N., *Asas-asas Penelitian Behavioral,* Edisi Ketiga Terjemahan: Landung R. Simatupang), Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 1990, hal. 154.

Sebagaimana telah diungkapkan di atas, bahwa dalam penelitian ini sebagai populasi penelitian adalah seluruh guru Sekolah menengah Atas yang telah ditentukan terdiri dari SMA School of Universe, SMA Al-Mukhlisin, SMA Riyadhlul Jannah dan SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman.

Berdasarkan pertimbangan adanya keterbatasan kemampuan, dana, tenaga, dan waktu, akan tetapi tujuan penelitian harus tercapai dengan baik, maka penelitian ini menggunakan *teknik sampling*.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel dari populasi yang akan dipergunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, subjek yang diteliti sebagai sumber data atau responden adalah seluruh guru Sekolah menengah Atas yang telah ditentukan terdiri dari SMA School of Universe, SMA Al-Mukhlisin, SMA Riyadhlul Jannah dan SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman.

Mengingat dan pertimbangan akan keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya yang dibutuhkan, dan beberapa pertimbangan lain sebagai berikut:

a) Secara geografis, ke empat sekolah yang dimaksud letaknya tidak terlalu jauh dari tempat peneliti berada.
b) Secara sosiologis, dari empat sekolah yang telah ditentukan peneliti merasa lebih kenal dengan kepala sekolah masing-masing.
c) Dari nilai akreditasi juga dianggap telah mewakili, karena meliputi nilai akreditasi A dan B.

Namun demikian tujuan penelitian ini harus tetap tercapai dengan baik, maka penelitian ini menggunakn teknik *proporsional random sampling*. Pada masing-masing sekolah diambil sebagai sampel penelitian secara proporsional dan acak dengan cara diundi. Sehingga besarnya jumlah sampel tiap-tiap sekolah sangat tergantung besarnya jumlah populasi pada tiap-tiap sekolah. Sekolah yang jumlah populasinya besar pasti jumlah sampelnya juga besar atau sebaliknya.

4. Ukuran dan Sebaran Sampel dari Populasinya

Jumlah anggota sampel sering dinyatakan dengan istilah ukuran sampel. Untuk mendapatkan data dan informasi dari sumber data/sampel penelitian secara tepat dan benar tergantung kepada tingkat ketelitian/ kepercayaan yang dikehendaki, makin besar tingkat ketelitian/kepercayaan yang dikehendaki, maka makin besar jumlah anggota sampel yang diperlukan sebagai sumber data dan sebaliknya.

Gay dan Diehl[5] berpendapat bahwa sampel haruslah sebesar-besarnya, kerena semakin banyak sampel yang diambil maka akan semakin representatif dan hasilnya dapat digenelisir. Ukuran sampel yang diterima akan sangat bergantung pada jenis penelitiannya. Jika penelitiannya bersifat deskriptif, maka sampel minimunya adalah 10% dari populasi. Jika penelitianya korelasional, sampel minimunya adalah 30 subjek. Apabila penelitian kausal perbandingan, sampelnya sebanyak 30 subjek per group dan apabila penelitian eksperimental, sampel minimumnya adalah 15 subjek per group.

Frankel dan Wallen[6] menyarankan besar sampel minimum untuk penelitian deskriptif sebanyak 100, penelitian korelasional sebanyak 50, penelitian kausal-perbandingan sebanyak 30/group dan penelitian eksperimental sebanyak 30 atau15 per group. Sementara Slovin[7] (1960) menentukan ukuran sampel suatu populasi dengan formula:

yaitu:

$$n = \frac{N}{\quad}$$

Keterangan:
n = ukuran sampel
N = ukuran populasi
d = nilai presisi 95% atau tingkat kekeliruan 5%
1 = konstanta

Pendapat lain tentang penentuan sampel ini dikemukakan Russeffendi[8] yang menentukan sampel dengan ukuran pendekatan rata-rata populasi dengan rumus sebagai berikut:

---

[5] *Gay*, L.R. *dan Diehl*, P.L., *Research Methods for Business and Management*, MacMillan Publishing Company, New York, 1992, p. 102

[6] Fraenkel, J. & Wallen, N. *How to Design and evaluate research in education*. (2nd ed). New York: McGraw-Hill Inc. 1993, p.92

[7] Parel, C.P. et.al. *Sampling Design And Procedures*, Philippines Social Science Council, 1994, h.88

[8] Russeffendi, E.T. *Dasar-dasar Penelitian Pendidilkan dan Bidang Non Eksakta lainnya*, Bandung, Tarsito, 1998, h. 30

yaitu:

$$n > \frac{4N.\ \delta^2}{}$$

n = ukuran sampel
N = ukuran populasi
δ = simpang baku
b = batas kekeliruan estimasi *error*

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini, peneliti menentukan ukuran sampel penelitian didasarkan pada pendapat Slovin. Dengan demikian, ukuran sampel yang berasal dari populasi terjangkau yaitu 140 orang guru SMA swasta dari sun rayon 11 (sebelas) kecamatan parung yakni, maka dapat dihitung ukuran sampelnya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{140}{140\ (0{,}05)^2 + 1} = \frac{140}{140\ (0{,}0025) + 1} = \frac{140}{1{,}35} =$$

$$= 103{,}7037$$

$$= 104$$

Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 104 orang guru SMA swasta terakreditasi A di sub rayon 11 kec. Parung kabupaten Bogor dengan sebaran sampel dari populasinya sebagai berikut:

Tabel 3.2
Sebaran Sampel Dari Populasinya

NO	Nama Sekolah	Nilai Akreditasi Sekolah	Jml	
			Populasi	Sampel
1	SMA School of Universe	A	8	6

2	SMA Mukhlisin	A	15	12
3	SMA Riyadhlul Jannah	A	18	14
4	SMA Nurul Iman	A	99	72
Jumlah			140	104

C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

Variabel penelitian dalam penelitian ini meliputi tiga variabel penelitian yaitu variabel terikat Penanggulangan stres guru (Y), variabel bebas kepemimpinan kepala sekolah (X_1), variabel bebas pengelolaan kepegawaian (X_2). Adapun skala pengukurannya menggunakan skala Likert dalam bentuk angket dengan lima alternatif jawaban,

Penskoran instrumen yang berupa angket (*kuesioner)* untuk variabel Y, dan X_2 menggunakan lima pilihan bertingkat *(rating scale),* yaitu untuk pernyataan bersifat *positif,* maka responden yang menjawab *sangat setuju (SS)* mendapat skor 5, *setuju (S)* mendapat skor 4, *kurang setuju (KS)* mendapat skor 3, *tidak setuju (TS)* mendapat skor 2, dan *sangat tidak setuju (STS)* mendapat skor 1.

Penskoran instrumen yang berupa angket (*kuesioner)* untuk variabel X_1 menggunakan lima pilihan bertingkat *(rating scale),* yaitu untuk pernyataan bersifat *positif,* maka responden yang menjawab *selalu (Sl)* mendapat skor 5, *sering (Sr)* mendapat skor 4, *kadang-kadang (Kd)* mendapat skor 3, *jarang (Jr)* mendapat skor 2, dan *tidak pernah (Tp)* mendapat skor 1. Sedangkan pernyataan yang bersifat *negatif* maka penskoran menjadi terbalik yaitu responden yang menjawab *selalu (Sl)* mendapat skor 1, *sering (Sr)* mendapat skor 2, *kadang-kadang (Kd)* mendapat skor 3, *jarang (Jr)* mendapat skor 4 dan *tidak pernah (Tp)* mendapat skor 5, sedang pernyataan yang bersifat *negatif* maka penskoran sebaliknya.

D. Instrumen Pengumpul Data

Instrumen data adalah alat yang digunakan untuk merekam yang pada umumnya digunakan untuk penelitian kuantitatif[9]. Instrumen pengumpulan data sebagai alat bantu yang dipilih atau digunakan oleh

[9] Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian,* Jakarta: Raja Grafindo, 2008, hal. 58.

peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya[10]. Dengan demikian jelas bahwa instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti dalam sebuah *reseach* untuk mengumpulkan berbagai macam informasi atau data yang diolah secara kuantitatif dan disusun secara sistematis.

Peneliti dalam hal ini menggunakan instrument angket dengan sejumlah pernyataan yang digunakan untuk mengetahui informasi yang diinginkan dari subjek penelitian. Lembar angket yang akan digunakan berisi pernyataan yang merujuk pada keinginan peneliti untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian. Instrument data tersebut berupa angket

E. Jenis Data Penelitian

Berdasarkan sumbernya, data dalam penelitian ini tergologong ke dalam jenis data *data primer* adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer disebut juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat *up to date*. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung. Teknik yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer antara lain melalui penyebaran angket, observasi, wawancara. Sedangkan berdasarkan proses atau cara untuk mendapatkannya, data dalam penelitian ini termasuk jenis data *data kontinum* yaitu data dalam bentuk angka/bilangan yang diperoleh berdasarkan hasil pengukuran dengan skala Likert.

F. Sifat Data Penelitian

Penelitian ini tergolong jenis penelitian kuantitatif, oleh karena itu, maka *sifat data* dalam penelitian ini termasuk *data interval* yaitu data hasil pengukuran yang dapat diurutkan atas dasar kriteria tertentu yang diperoleh melalui kuesioner dengan *skala Likert* dengan alternatif jawaban yang diberi skor yang ekuivalen (setara) dengan skala interval, misalnya: skor (5) untuk jawaban “Sangat Setuju”, skor (4) untuk jawaban “Setuju” skor (3), untuk jawaban “Kurang Setuju”, skor (2) untuk jawaban “Tidak Setuju”, skor (1) untuk jawaban “Sangat Tidak Setuju” *atau* skor (5) untuk jawaban “Selalu”, skor (4) untuk jawaban “Sering” skor (3), untuk jawaban “Kadang-kadang”, skor (2) untuk jawaban “Pernah”, skor (1) untuk jawaban “Tidak Pernah”

---

[10] Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan,* Jakarta Rineka Cipta, 2000, hal. 134.

G. Sumber Data

Sumber data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (dari tangan pertama), sementara data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Contoh data primer adalah data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, data hasil wawancara atau observasi langsung peneliti dengan nara sumber. Contoh data sekunder misalnya catatan atau dokumentasi yang sudah ada berupa hasil penilaian kinerja guru, absensi, gaji, nilai Raport, data yang diperoleh dari majalah, dan lain sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini sumber data primernya adalah guru SMA swasta yang berada di Sub Rayon 11 Parung Kabupaten Bogor terdiri dari, SMA School of Universe, SMA Al-Mukhlisin, SMA Riyadhlul Jannah dan SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman.

H. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik yaitu teknik penyebaran quesioner atau angket untuk mendapatkan data yang bersifat pendapat atau persepsi, yang dilanjutkan dengan pendalaman melalui wawancara dan observasi langsung ke sumber data. Agar angket yang dipergunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat akurasi dan ketepatan yang tinggi dalam penggalian data penelitian, maka perlu dilakukan tahapan sebagai berikut:

1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

a. Variabel Penanggulangan Stres Guru (Y)

1) Definisi Konseptual Penanggulangan Stres Guru

Penanggulangan Stres Guru adalah upaya mengatasi kondisi ketegangan yang muncul dari interaksi individu dengan pekerjaannya dan ditandai dengan perubahan-perubahan pada fisik, psikologis, dan / atau perilaku di dalam diri individu tersebut yang memaksanya untuk menyimpang dari fungsi normalnya.

2) Definisi Oprasional Penanggulangan Stres Guru

Penanggulangan stres guru adalah upaya mengatasi kondisi ketegangan yang dialami oleh seseorang yang muncul dari interaksi individu dengan pekerjaannya dan ditandai dengan perubahan-perubahan

pada fisik, psikologis, dan / atau perilaku di dalam diri individu tersebut yang memaksanya untuk menyimpang dari fungsi normalnya yang diukur menggunakan instrumen penilaian yang terkait dengan indikator (1) Upaya adanya tekanan dan ancaman di tempat kerja, (2) Beban Kerja yang berlebihan (3) konflik sosial di lingkuan kerja(4) Respon indivudu.

3) Kisi-kisi Instrumen Penanggulangan Stres Guru

Kisi-kisi instrumen merupakan pedoman atau panduan dalam merumuskan pernyataan-pernyataan instrumen yang diturunkan dari variabel penelitian. Rincian atau penguraian variabel diambil dari definisi operasional yang menggambarkan keadaan, kegiatan atau perilaku terukur dan dapat diamati dalam bentuk butir-butir indikator dari keadaan tersebut. Kisi-kisi instrumen dibuat dalam bentuk matrik atau tabel yang berisi variabel, indikator, nomor butir pertanyaan dan jumlah item pernyataan. Adapun kisi-kisi dan penyebaran pernyataan untuk instruemen variabel Penanggulangan Stres Guru adalah:

Tabel 3.3
Kisi-kisi Instrumen Variabel Penanggulanagan Stres Guru (Y)
Setelah Instrumen Diuji Coba

No.	Aspek dan Indikator	No. Butir Soal Pernyataan Sebelum uji Coba			Item TidakValid	No. Butir Soal Pernyataan sesudah uji coba		
		+	-	Jml		+	-	Jml
A. 1	***Adanya Tekanan dan ancaman di tempat kerja:*** Tekanan tugas dari atasan	1,2,3	-	3		1,2,3	-	3
2	Adanya tekanan deadline pekerjaann	4,5,6		3	4	4,5,6	-	3

3	Ancaman pemberhentian	7,8	9	3	8	-	7	1
B. 1	***Beban kerja yang berlebihan:*** Tuntutan Pekerjaan Yang Tidak Sesuai Dengan Kemampuan	10,11,12, 13,	-	4	12	8,9,10,		3
.2	Tuntutan Pekerjaan yang tidak sesuai dengan waktu	14, 15		2		11, 12,	13	3
3	Tuntutan Pekerjaan yang tidak sesuai dengan kondisi	17, 18	16	3		14, 15		2
4	Tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai imbalan	19	20	2		16, 17		2
C. 1	***Konflik sosial di Lingkungan kerja:*** Konflik dengan atasan	21, 22, 23	-	3		18, 19, 20	-	3
2	Konflik dengan teman sejawat	24, 25, 26	27	4		21, 22, 23	24	4
3	Konflik dengan wali murid	28, 29	-	2		25, 26	-	2
D. 1	***Respon Individu*** Respon Psikologis	30, 31	-	2		27, 28	-	2
2	Respon Fisiologis	32, 33	-	2	32	29	-	1
3	Perubahan Prilaku Individu	35	34	2		31	30	2

Jumlah butir soal	30	5	35	4	27	4	31

b. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

1) Definisi Konseptual Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah ialah kepemimpinan yang menginpirasi para pengikutnya untuk menaikan moralitas dan motivasi serta melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

2) Definisi Operasional Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinanm yang dimaksud kepemimpinan kepala sekolah adalah kepemimpinan yang menginpirasi para pengikutnya untuk menaikan moralitas dan motivasi serta melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya., yang diukur berdasarakan indikator kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah yaitu: (1) *idealized Influence* (kharisma) yakni kemampuan mengem-bangkan kelebihan diri guru, sehingga guru bisa menyeimbangkan dirinya untuk berbuat dengan mementingkan kepentingan orang lain di atas kepentingan diri, bisa memikirkan perasaan orang lain, bisa bekerja dengan kasih sayang tanpa pamrih untuk kesejahteraan orang lain, bisa menjadi pribadi yang kreatif dan inovatif, memiliki daya tarik pribadi, memiliki pesona, memiliki kepribadian yang dapat merebut hati orang lain. (2) *Inpiration Motivation* (motivasi inspirasi) yaitu kemampuan kepala sekolah membangun semangat kelompok atau tim guru dalam organisasi sekolah, menanamkan komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan sekolah dan kemampuan kepala sekolah dalam mengarti-kulasikan pengharapan yang jelas terhadap guru. (3) *Intellectual Stimulation* rangsangan intelektual, yaitu kemampuan kepala sekolah menumbuh-kembangkan ide-ide yang kreatif dari guru, sehingga dapat melahirkan inovasi dalam pemecah masalah yang solutif. (4) *Individualized Consideratian* (perhataian terhadap individu) yaitu

kemampuan kepala sekolah berhubungan dengan guru, mau mendengarkan, memperhatikan aspirasi.

3) Kisi-kisi Instrumen Penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Adapun kisi-kisi penulisan dan penyebaran soal atau pernyataan untuk instrument penelitian variabel kepemimpinan Kepala Sekolah dapat diuraikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.4
Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah Setelah Instrumen Diuji Coba

No.	Dimensi dan Indikator	No. Butir Pernyataan Sebelum Uji Coba Item			Item Tidak Valid	No. Butir Pernyataan Sesudah Uji Coba		
		+	-	Jml		+	-	Jml
1.	***Idealized influence Dan Charisma* (kharisma)** Visi dan misi	1,2, 4	3	4	3	1,2	3	
2	**Menanamkan Kebangaan**	5,6	-	2		4,5	-	
3	**Meraih Kehormatan**	7,8	-	2		6	-	
4	**Menenamkan Kepercayaan**	9	10	2		7,8	9	
B 5	***Inspirational motivation* Mengkomunikasikan**	11,12	-	2		10, 11	-	

	Harapan Tinggi							
6	**Memfokuskan Tujuan**	13,14,15	16	4		12, 13	-	
7	**Menggambarkan Tujuan secara Sederhana**	17,18	-	2		15, 16	14	
C 8	***Intellectual stimulation*** Merangsang Intelegensi	19,20,21, 22	-	4		17, 18, 19	-	
9	**Rasionalitas dalam Berfikir**	23,24,26	25		25	20,	21	
10	**Penyelesai Masalah**	27,28			27	22, 23, 24	-	
D 11	***Individualized consideration*** **Memberikan Perhatian Pribadi**	29,30,31	32,			25, 26, 27	28	
12	**Menasehati**	33	-			29		
13	**Melatih**	34	-			30		
14	**Melayani**	35	-		35	31		
Jumlah Butir Pernyataan		**30**	**5**	**35**	**4**	**27**	**4**	**31**

c. Variabel Pengelolaan Kepegawaian (X_2)

1) Definisi Konseptual Pengelolaan Kepegawaian

Berdasarkan pemeparan beberapa teori di atas dapat disintesakan bahwa Pengelolaan kepegawaian adalah suatau proses memperoleh, merekrut, menyeleksi, membina, menempatkan, mengawasi dan mempurnabaktikan tenaga kerja serta memanfaatkan mereka secara daya guna sekaligus

menjaga kegairahan bekerja dari para pekerja agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien

2) Definisi Operasioanal Pengelolaan Kepegawaian

Berdasarkan pemeparan beberapa teori di atas dapat disintesakan bahwa Pengelolaan kepegawaian adalah suatau proses memperoleh, merekrut, menyeleksi, membina, menempatkan, mengawasi dan mempurnabaktikan tenaga kerja serta memanfaatkan mereka secara daya guna sekaligus menjaga kegairahan bekerja dari para pekerja agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien yang diukur menggunakan instrumen penilaian yang terkait dengan indikator (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengembangan, (4) pengendalian, (5) pemeliharaan.

3) Kisi-kisi Pengelolaan Kepegawaian

Adapun kisi-kisi dan penyebaran pernyataan untuk instrumen variabel pengelolaan kepegawaian (X_2) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5
Kisi-kisi Instrumen Variabel Pengelolaan Kepegawaian Setelah Instrumen Diuji Coba

No.	Dimensi dan Indikator	No. Butir Pernyataan Sebelum Uji Coba			Item Tidak Valid	No. Butir Pernyataan Sesudah Uji Coba		
		+	-	Jml		+	-	Jml
A.	***Perencanaan*** Merencanakan seleksi	1,2, 3,4	-	4		1, 2, 3, 4	-	4

2	Menganalisa Pekerjaan	5	6	2		5, 7, 8	6	4
3.	Menguraian Tugas	7,8	-	2		9	-	1
4.	Spesifikasi Tugas	9,10	-	2		1 0	-	1
B 5	***Pengorganisasia*** Penempatan pegawai	11,1 2,13 , 14,1 5	-	5	11	1 1, 1 2, 1 3	-	3
6.	Pengarahan pegawai	17	16	2	12	1 5	14	2
C **7**	***Pengembangan*** Pemberian pelatihan	18, 19 20, 21	-	4		1 6, 1 7, 1 8, 1 9, 2 0	21	6
8	Promosi pegawai	22	23	2		2 2, 2 3		2
D 9	***Pengendalian*** Penegakan disiplin	24,2 5,26	-	3		2 4,		1

10	Pemberian Reward	27	-	1		25		25
11	Pemberian punishment dan Demosi pegawai	28,29	-	1	29	26,		26
13	Pemberhentian	-	30	1	30		27	27
E 14	***Pemeliharaan*** Mengurus Gaji Kesejahteraan pegawaian	31,32,33		3		28,29,30,	31	1
		30	**5**	**35**	**4**	**27**	**4**	**31**

I. Uji Coba dan Kalibrasi Instrumen Penelitian

a. Uji Coba Instrumen

Dua hal utama yang dapat mempengaruhi kualitas hasil penelitian, adalah "kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data".[11] Dalam penelitian kuantitatif, kualitas instruemen penelitian berkenaan dengan *validitas* dan *reliabilitas* instrumen. Sedangkan kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Instrumen dalam penelitian kuantitatif dapat berupa angket *(kuesioner)*, maupun tes. Oleh karena itu, sebelum instrumen tersebut digunakan dalam penelitian yang sebenarnya dilakukan kalibrasi dan uji coba *(try out)* untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas instrumen tersebut.

Apabila hasil uji coba *(try out)* ditemukan ada item instrumen yang tidak valid atau tidak reliabel, maka instrumen tersebut perlu diperbaiki atau dibuang. Instrumen yang dipergunakan dalam penelitian sebenarnya setelah dilakukan uji coba dan dianalisis

[11] Sugiyono*, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D,* h.305

tingkat validitas dan reliabilitasnya, maka kemungkinan jumlah itemnya berkurang atau tetap, hanya yang tidak valid diganti.

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan sebagai alat pengumpul data adalah untuk variabel Y, X_1, X_2 menggunakan angket *(kuesioner)* yang masing-masing variabel dikembangkan ke dalam 35 butir pernyataan. Selanjutnya instrumen penelitian tersebut diuji cobakan kepada 35 guru yang bersasal dari SMA swasta yang berada di Sub Rayon 11 Parung Kabupaten Bogor terdiri dari, SMA School of Universe, SMA Al- Mukhlisin, SMA Riyadhlul Jannah dan SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman yang kesemuanya tidak termasuk dalam kelompok sampel penelitian. Uji coba instrumen memiliki tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen. Valid berarti instrumen tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (sahih). Sedangkan reliabel artinya bahwa instruemn tersebut memiliki tingkat konsistensi (keajegan) yang baik, sehingga apabila instrumen tersebut digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama maka akan menghasilkan data yang sama.

b. Kalibrasi Instrumen Penelitian

Berdasarkan data hasil uji coba instrumen, maka langkah selanjutnya dilakukan kalibrasi Instrumen. Kalibrasi adalah proses pengecekan dan pengaturan akurasi dari alat ukur (instrumen) dengan cara membandingkan hasil pengukuran dengan standar/tolak ukur baku. Kalibrasi diperlukan untuk memastikan bahwa hasil pengukuran yang dilakukan akurat dan konsisten artinya instrumen tersebut memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik.

Validitas instruemen dapat diukur dengan cara membandingkan koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total melalui teknik korelasi *Product Moment Pearson.* Instrumen dinyatakan valid jika koefisien korelasi hasil perhitungan lebih besar dari r tabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Sedangkan reliabilitas instrumen dapat diukur dengan menggunakan rumus *AlfhaCronbach.* Instrumen dapat dikatakan reliabel *(ajeg/konsisten)* jika memiliki tingkat koefisien $\geq 0,7$.

1) Kalibrasi Instrumen Penelitian Variabel Penanggulangan Stres Guru (Y)

Mengacu kepada tabulasi data hasil uji coba instrumen penelitaian variabel penanggulangan stres guru (Y) sebagaimana terlampir, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka

dapat dilihat pada rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut:

Tabel 3.6
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Penanggulangan Stres Guru (Y)

No. Instrumen	r Koefisien Korelasi	r Tabel α = 0,05	Kesimpulam r koef. kor > r tabel
1	0.3897	0,3610	Valid
2	0.4202	0,3610	Valid
3	0.4001	0,3610	Valid
4	0.2782	0,3610	Tidak Valid
5	0.3811	0,3610	Valid
6	0.3662	0,3610	Valid
7	0.4543	0,3610	Valid
8	0.3224	0,3610	Tidak Valid
9	0.4079	0,3610	Valid
10	0.4078	0,3610	Valid
11	0.4840	0,3610	Valid
12	0.2264	0,3610	Tidak Valid
13	0.5388	0,3610	Valid
14	0.5018	0,3610	Valid
15	0.5172	0,3610	Valid
16	0.4072	0,3610	Valid
17	0.6331	0,3610	Valid
18	0.3981	0,3610	Valid
19	0.4025	0,3610	Valid
20	0.4704	0,3610	Valid
21	0.4405	0,3610	Valid
22	0.4067	0,3610	Valid
23	0.7773	0,3610	Valid
24	0.5327	0,3610	Valid
25	0.6879	0,3610	Valid
26	0.5401	0,3610	Valid
27	0.4263	0,3610	Valid
28	0.6765	0,3610	Valid
29	0.6531	0,3610	Valid
30	0.7395	0,3610	Valid

31	0.6410	0,3610	Valid
32	0.2642	0,3610	Tidak Valid
33	0.7977	0,3610	Valid
34	0.4394	0,3610	Valid
35	0.6089	0,3610	Valid
Hasil uji reliabilitas menunjukkan jumah varian 25,679, Varian total 281,082, maka ***Indeks Reliabilitas* = 0.8712**			***Reliabel***

Berdasarkan hasil kalibrasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada tabel 3.7 di atas, maka dari 31 item pernyataan instrumen variabel penanggulangan stres guru hanya ***ada empat item pernyataan yang tidak valid***, yaitu item pernyataan nomor 4,8,12 dan nomor 32. Keempat item yang tidak valid tersebut dibuang, sehingga tidak dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya. Dengan demikian, maka jumlah item yang dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya hanya 31 item butir pernyataan dengan alternatif jawaban lima skala bertingkat *(rating scales). (Proses pengujian validitas dan reliabilitas instrumen terlampir).*

2) Kalibrasi Instrumen Penelitian Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Mengacu kepada tabulasi data hasil uji coba instrumen penelitaian variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) sebagaimana terlampir, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka dapat dilihat pada rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut:

Tabel 3.7
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

No. Instrumen	r Koefisien Korelasi	r Tabel α = 0,05	Kesimpulam r koef. kor > r tabel
1	0.6797	0,3610	Valid
2	0.6065	0,3610	Valid
3	0.2357	0,3610	Tidak Valid
4	0.4349	0,3610	Valid
5	0.5960	0,3610	Valid

6	0.4426	0,3610	Valid
7	0.6350	0,3610	Valid
8	0.3911	0,3610	Valid
9	0.5235	0,3610	Valid
10	0.4083	0,3610	Valid
11	0.6380	0,3610	Valid
12	0.5452	0,3610	Valid
13	0.4013	0,3610	Valid
14	0.6606	0,3610	Valid
15	0.4855	0,3610	Valid
16	0.3894	0,3610	Valid
17	0.4905	0,3610	Valid
18	0.3957	0,3610	Valid
19	0.6090	0,3610	Valid
20	0.4013	0,3610	Valid
21	0.3773	0,3610	Valid
22	0.4409	0,3610	Valid
23	0.6099	0,3610	Valid
24	0.5005	0,3610	Valid
25	0.1963	0,3610	Tidak Valid
26	0.6563	0,3610	Valid
27	0.1787	0,3610	Tidak Valid
28	0.4677	0,3610	Valid
29	0.6465	0,3610	Valid
30	0.6830	0,3610	Valid
31	0.3957	0,3610	Valid
32	0.5336	0,3610	Valid
33	0.5572	0,3610	Valid
34	0.5724	0,3610	Valid
35	0.2092	0,3610	Tidak Valid
Hasil uji reliabilitas menunjukkan jumah varian 25,679, Varian total 281,082, maka ***Indeks Reliabilitas* = 0,8936**			***Reliabel***

Berdasarkan hasil kalibrasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada tabel 3.8 di atas, maka dari 31 item pernyataan instrumen variabel kepemimpinan kepala sekolah hanya ***ada empat item pernyataan yang tidak valid***, yaitu item pernyataan nomor 3, 25,27 dan nomor 35. Kedua item yang tidak valid tersebut dibuang, sehingga tidak dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya. Dengan demikian, maka jumlah item

yang dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya 31 item butir pernyataan dengan alternatif jawaban lima skala bertingkat *(rating scales). (Proses pengujian validitas dan reliabilitas instrumen terlampir).*

3) Pengelolaan kepegawaian (X_2)

Mengacu kepada tabulasi data hasil uji coba instrumen penelitaian variabel pengelolaan kepegawaian (X_2) sebagaimana terlampir, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka dapat dilihat pada rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut:

Tabel 3.8
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pengelolaan kepegawaian (X_2)

No. Instrumen	r Koefisien Korelasi	r Tabel α = 0,05	Kesimpulam r koef. kor > r tabel
1	0.5175	0,3610	Valid
2	0.5385	0,3610	Valid
3	0.6379	0,3610	Valid
4	0.4604	0,3610	Valid
5	0.4837	0,3610	Valid
6	0.6730	0,3610	Valid
7	0.5897	0,3610	Valid
8	0.3789	0,3610	Valid
9	0.7318	0,3610	Valid
10	0.6329	0,3610	Valid
11	0.3312	0,3610	Tidak valid
12	0.2388	0,3610	Tidak valid
13	0.4241	0,3610	Valid
14	0.4237	0,3610	Valid
15	0.3775	0,3610	Valid
16	0.4522	0,3610	Valid
17	0.6204	0,3610	Valid
18	0.4152	0,3610	Valid
19	0.5223	0,3610	Valid
20	0.4311	0,3610	Valid
21	0.6203	0,3610	Valid
22	0.3983	0,3610	Valid

23	0.3727	0,3610	Valid
24	0.6658	0,3610	Valid
25	0.4543	0,3610	Valid
26	0.6587	0,3610	Valid
27	0.6764	0,3610	Valid
28	0.6592	0,3610	Valid
29	0.3209	0,3610	Tidak Valid
30	0.3582	0,3610	Tidak Valid
31	0.4120	0,3610	Valid
32	0.4807	0,3610	Valid
33	0.6784	0,3610	Valid
34	0.4030	0,3610	Valid
35	0.7478	0,3610	Valid
Reliabilitas		**0.8436**	

Berdasarkan hasil kalibrasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada tabel 3.9 di atas, maka dari 31 item pernyataan instrumen variabel pengelolaan kepegawaian hanya ***ada empat item pernyataan yang tidak valid***, yaitu item pernyataan nomor 11, 12, 29 dan nomor 30. Kedua item yang tidak valid tersebut dibuang, sehingga tidak dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya. Dengan demikian, maka jumlah item yang dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya 31 item butir pernyataan dengan alternatif jawaban lima skala bertingkat *(rating scales). (Proses pengujian validitas dan reliabilitas instrumen terlampir).*

J. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan awal setelah data dari seluruh responden atau sumber data terkumpul. Kegiatan dalam analisis data meliputi: mengelompokan data berdasarkan variabel penelitian, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data setiap variabel yang diteliti, melakukan analisis atau perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan.

Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Menurut Sugiyono[12] terdapat dua macam analisis/statistik yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian, yaitu

[12] Sugiyono*, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D,* h.207

analisis/statistik deskriptif dan analisis/statistik inferensial. Analisis/statistik inferensial terdiri dari dua bagian yaitu statistik parametrik dan statistik nonparametrik.

a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendekripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menyajikan jumlah responden *(N)*, harga rata-rata *(mean)*, rata-rata kesalahan standar *(Stadandard 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.

Mean, median, modus sama-sama merupakan ukuran pemusatan data yang termasuk kedalam *analisis statistika deskriptif.* Namun, ketiganya memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing dalam menerangkan suatu ukuran pemusatan data. Untuk mengetahui kegunaannya masing-masing dan kapan kita mempergunakannya, perlu diketahui terlebih dahulu pengertian analisis statistika deskriptif dan ukuran pemusatan data. *Analisis statistika deskriptif* merupakan metode yang berkaitan dengan penyajian data sehingga memberikan informasi yang berguna.

Bambang dan Lina[13] menjelaskan bahwa upaya penyajian data dimaksudkan untuk mengungkapkan informasi penting yang terdapat dalam data ke dalam bentuk yang lebih ringkas dan sederhana dan pada akhirnya mengarah pada keperluan adanya penjelasan dan penafsiran. Deskripsi data yang dilakukan meliputi ukuran pemusatan dan penyebaran data. Ukuran pemusatan data meliputi nilai rata-rata *(mean)*, modus, dan median. Sedangkan ukuran penyebaran data meliputi ragam *(variance)* dan simpangan baku *(standard deviation).*

1) Mean (nilai rata-rata)

Mean adalah *nilai rata-rata* dari beberapa buah data. Nilai mean dapat ditentukan dengan membagi jumlah data dengan banyaknya data.[14] Mean (rata-rata) merupakan suatu ukuran pemusatan data. Mean suatu data juga merupakan statistik karena

---

[13] Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi,* Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, Cetakan ke-7, 2012. h. 177

[14] Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi,* h. 187

mampu menggambarkan bahwa data tersebut berada pada kisaran mean data tersebut. Mean tidak dapat digunakan sebagai ukuran pemusatan untuk jenis data nominal dan ordinal. Berdasarkan definisi dari mean adalah jumlah seluruh data dibagi dengan banyaknya data.

2) Median (nilai tengah)

Median menentukan letak tengah data setelah data disusun menurut urutan nilainya. Bisa juga disebut *nilai tengah dari data-data yang terurut*.[15] Simbol untuk median adalah Me. Dalam mencari median, dibedakan untuk banyak data ganjil dan banyak data genap. Untuk banyak data ganjil, setelah data disusun menurut nilainya, maka median Me adalah data yang terletak tepat di tengah.

3) Modus (nilai yang sering muncul)

Modus adalah nilai yang sering muncul.[16] Jika kita tertarik pada data frekuensi, jumlah dari suatu nilai dari kumpulan data, maka kita menggunakan modus. Modus sangat baik bila digunakan untuk data yang memiliki sekala kategorik yaitu nominal atau ordinal. Sedangkan data ordinal adalah data kategorik yang bisa diurutkan, misalnya kita menanyakan kepada 100 orang tentang kebiasaan untuk mencuci kaki sebelum tidur, dengan pilihan jawaban: selalu (5), sering (4), kadang-kadang(3), jarang (2), tidak pernah (1). Apabila kita ingin melihat ukuran pemusatannya lebih baik menggunakan modus yaitu yaitu jawaban yang paling banyak dipilih, misalnya sering (2). Berarti sebagian besar orang dari 100 orang yang ditanyakan menjawab sering mencuci kaki sebelum tidur.

4) Standar Deviasi dan Varians

Standar deviasi dan varians salah satu teknik statistik yg digunakan untuk menjelaskan homogenitas kelompok. Varians merupakan jumlah kuadrat semua deviasi nilai-nilai individual terhadap rata-rata kelompok. Sedangkan akar dari varians disebut dengan standar deviasi atau simpangan baku. Standar deviasi dan varians simpangan baku merupakan variasi sebaran data.[17] Semakin kecil nilai sebarannya berarti variasi nilai data makin

---

[15] Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi,* h. 187

[16] Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi,* h. 186

[17] Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi,* h. 189

sama, jika sebarannya bernilai 0, maka nilai semua datanya adalah sama.

5) Distribusi Frekuensi

Distribusi Frekuensi adalah membuat uraian dari suatu hasil penelitian dan menyajikan hasil penelitian tersebut dalam bentuk yang baik, yakni bentuk stastistik popular yang sederhana sehingga dapat lebih mudah memperoleh gambaran tentang situasi hasil penelitian. Distribusi Frekuensi atau tabel frekuensi adalah suatu tabel yang banyaknya kejadian atau frekuensi didistribusikan ke dalam kelompok-kelompok (kelas-kelas) yang berbeda. Adapun jenis-jenis tabel distribusi frekuensi adalah sebagai berikut:

a) Tabel distribusi frekuensi data tunggal adalah salah satu jenis tabel statistik yang di dalamnya disajikan frekuensi dari data angka, dimana angka yang ada tidak dikelompokkan.
b) Tabel distribusi frekuensi data kelompok adalah salah satu jenis tabel statistik yang di dalamnya disajikan pencaran frekuensi dari data angka, dimana angka-angka tersebut dikelompokkan.
c) Tabel distribusi frekuensi kumulatif adalah salah satu jenis tabel statistik yang di dalamnya disajikan frekuensi yang dihitung terus meningkat atau selalu ditambah-tambahkan baik dari bawah ke atas mauapun dari atas ke bawah. Tabel distribusi frekuensi kumulatif ada dua yaitu tabel distribusi frekuensi kumulatif data tunggal dan kelompok.
d) Tabel distribusi frekuensi relatif; tabel ini juga dinamakan tabel persentase, dikatakan “frekunesi relatif” sebab frekuensi yang disajikan di sini bukanlah frekuensi yang sebenarnya, melainkan frekuensi yang ditungkan dalam bentuk angka persenan.

b. Analisis Inferensial

Analisis inferensial sering juga disebut analisis induktif atau analisis probabilitas adalah teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi.[18] Analisis inferensial digunakan untuk sampel yang diambil dari populasi dengan teknik pengambilan sampel secara random.

[18] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D,* h.209

Analisis inferensial ini disebut juga analisis probabilitas, karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel yang kebenarannya bersifat peluang *(probability).* Suatu kesimpulan dari data sampel yang akan diberlakukan untuk populasi mempunyai peluang kesalahan dan kebenaran (kepercayaan) yang dinyatakan dalam bentuk prosentase. Bila peluang kesalahan 5%, maka taraf kepercayaan 95% dan bila peluang kesalahan 1%, maka taraf kepercayaan 99%. Peluang kesalahan dan kepercayaan ini disebut dengan istilah *"taraf signifikansi".*

Menurut Sugiyono[19]untuk pengujian hipotesis dengan analisis inferensial yang menggunakan statistik parametrik memerlukan terpenuhinya banyak asumsi sebagai persyaratan analisis. Asumsi yang utama adalah data yang akan dianalisis harus berdistribusi normal, maka harus dilakukan uji normalitas distribusi. Asumsi kedua data dua kelompok atau lebih yang diuji harus homogen, maka harus dilakukan uji kenormalan. Asumsi ketiga persamaan regresi antara variabel yang dikorelasikan harus linear dan berarti harus dilakukan uji linearitas regresi.

1) Uji Persyaratan Analisis

Uji persyaratan analisis terdiri dari uji normalitas distribusi galat taksiran data tiap variable (menggunakan SPSS dan Uji Lilliefors), uji homogentias varians kelompok (menggunakan Uji Barlet dan uji linearitas Persamaan regresi (menggunakan uji regresi SPSS).

2) Teknik Pengujian Hipotesis

Untuk membuktikan diterima tidaknya hipotesis yang telah diajukan di atas, maka dilakukan pengujian terhadap kedelapan hipotesis penelitian dengan menggunakan teknik sebagai berikut :

a) Teknik Korelasi sederhana; *Pearson Pruduct Moment;*[20] digunakan untuk menguji hipotesis pertama dan kedua yaitu untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang berarti kedua variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y) secara sendiri-sendiri.

---

[19] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D,* h.210

[20] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D,* h.218

b) Teknik korelasi ganda[21] digunakan untuk menguji hipotesis ketiga yakni menguji apakah terdapat pengaruh yang berarti kedua variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan atau bersama-sama.
c) Teknik regresi sederhana dan ganda[22] digunakan untuk mengetahui persamaan regresi variabel terikat atas kedua variabel bebas yang diuji baik secara secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama.

c. Langkah-langkah Analisis Hasil Penelitian dengan Menggunakan *Soft Ware* SPSS Statistik

1) Analisis Data Deskriptif

Untuk mengetahui dan menyajikan jumlah responden *(N)*, harga rata-rata *(mean)*, rata-rata kesalahan standar *(Stadandard 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. Trihendradi[23] sebagai berikut:

a) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar *"data view"*
b) 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: penanggulangan stres guru, kepemimpinan kepala sekolah, pengelolaan kepegawaian)
c) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *descriptive statistic* › *frequencies* › masukan variabel "penanggulangan stres guru"(Y) pada kotak *variable (s)* › *statistics*, ceklis pada kotak kecil: *mean, median, mode, sum, standar deviation, variance, range,minimun, maximum,* › *kontinue* › *OK*. Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui data deskriptif seluruh variabel.

---

[21] Sudjana, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*, h. 106-109
[22] Sudjana, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*, h. 69-77
[23] Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, Yogyakarta, ANDI Offset, 2010, h.41-50

d) Untuk membuat grafik histogram cari dulu panjang kelas dengan cara:
P = R/k
k = 1 + 3,3 log n
R = *range* yakni nilai tertinggi (maximum) – nilai terendah (minimum)

e) Setelah panjang kelas di kelatahui, dibuat kelas interval

f) Klik: *Transform* › *Recode Different Variables* › masukan nama variabel (Y) dikotak *input variable ~ output variable* › *Name* (tulis simbol variabel contoh Y_2KRIT › *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 penanggulangan stres guru (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[24] berikut ini.

a) Uji Linieritas Persamaan Regresi

Untuk menguji linieritas persamaan regresi melalui *SPSS Stantistik,* dapat ditempuh langkah-langkah sebagaimana dikemuka-kan C. Trihendradi [25] 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: penanggulangan stres guru, kepemimpinan kepala sekolah, pengelolaan kepegawaian)

(3) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *compare means* › *means* › masukan variabel Y pada kotak *devenden* › variabel X pada kotak *indevenden* › *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

[24] Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik,* h.139-233
[25] Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik,* h.151-173

Sig > 0,05 (5%), berarti *Ho diterima dan H_1 ditolak* Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi $\hat{Y}$ atas X = linear*.

(4) Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui model persamaan regresi variabel berikutnya.

b) Uji Normalitas Galat Taksiran

Untuk menguji normalitas galat taksiran melalui *SPSS Stantistik*, dapat ditempuh langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi[26] 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: penanggulangan stres guru, kepemimpinan kepala sekolah, pengelolaan kepegawain)

(3) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *regression* › *linear* › masukan variabel Y pada kotak *devenden* › variabel X pada kotak *indevenden* › *save* › *residuals* ceklis pada kotak kecil: *unstandardized* › *enter* › *OK.* › lihat pada *data view* muncul *resi 1*.

(4) Tahap selanjutnya klik *Analyze* › *nonparametrik* › *test* › *one sample K-S* › masukan *unstandardized* pada kotak *test variable list* › *ceklist normal* › *OK* lihat nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* kalau > 0,05 (5%) atau $Z_{hitung} < Z_{tabel}$ pada taraf kepercayaan/ signifikansi α = 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*.

(5) Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui galat taksiran *persamaan regresi $\hat{Y}$ atas X_1* variabel berikutnya.

c) Uji homogenitas Varians

Untuk menguji normalitas galat taksiran melalui *SPSS Stantistik*, dapat ditempuh langkah-langkah[27] sebagai berikut:

---

[26] Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, h.221-233

(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: penanggulangan stres guru, kepemimpinan kepala sekolah, pengelolaan kepegawaian)
(3) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *regression* › *linear* › masukan variabel Y pada kotak *devenden* › variabel X pada kotak *indevenden* › *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*

d) 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. Trihendradi[28] berikut ini.

(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: penanggulangan stres guru, kepemimpinan kepala sekolah, pengelolaan kepegawaian)
(3) 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.*
(4) Untuk melihat besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi (R^2) atau nilai koefisien korelasi dikuadratkan dan sisanya (dari 100%) adalah faktor lainnya.
(5) Untuk melihat kecendrungan arah persamaan regresi ($\hat{Y} = a + bX_1$), klik *Analyze* › *regression* › *linear* › masukan variabel Y pada kotak *devenden* › variabel X pada kotak

[27] Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik,* h.183-214
[28] Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik,* h.129-139

indevenden › *OK.* › lihat pada *output Coefficients*[a] › *nilai constanta dan nilai variabel.*

K. Hipotesis Statistik

Hipotesis pada dasarnya merupakan suatu proposisi atau anggapan yang mungkin benar, dan sering digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan/pemecahan persoalan ataupun untuk dasar penelitian lebih lanjut. Hipotesis statistik ialah suatu pernyataan tentang bentuk fungsi suatu variabel atau tentang nilai sebenarnya suatu parameter. Suatu pengujian hipotesis statistik ialah prosedur yang memungkinkan keputusan dapat dibuat, yaitu keputusan untuk menolak atau tidak menolak hipotesis yang sedang dipersoalkan/diuji.

Hipotesis (atau lengkapnya hipotesis statistik) merupakan suatu anggapan atau suatu dugaan mengenai populasi. Sebelum menerima atau menolak sebuah hipotesis, seorang peneliti harus menguji keabsahan hipotesis tersebut untuk menentukan *apakah hipotesis itu benar atau salah.* H_0 dapat berisikan tanda kesamaan *(equality sign)* seperti : = , ≤ , atau ≥. Bilamana H_0 berisi tanda kesamaan yang tegas *(strict equality sign)* = , maka Ha akan berisi tanda tidak sama *(not-equality sign).* Jika H_0 berisikan tanda ketidaksamaan yang lemah *(weak inequality sign)* ≤ , maka Ha akan berisi tanda ketidaksamaan yang kuat *(stirct inequality sign)* > ; dan jika H_0 berisi ≥, maka Ha akan berisi <.

Istilah hipotesis berasal dari bahasa Yunani, yaitu dari kata hupo dan thesis. Hupo artinya sementara, atau kurang kebenarannya atau masih lemah kebenarannya. Sedangkan thesis artinya pernyataan atau teori. Karena hipotesis adalah pernyataan sementara yang masih lemah kebenarannya, maka perlu diuji kebenarannya, sehingga istilah hipotesis ialah pernyataan sementara yang perlu diuji kebenarannya. Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan statistik tentang parameter populasi. Dengan kata lain, hipotesis adalah taksiran terhadap parameter populasi, melalui data-data sampel. Dalam statistik dan penelitian terdapat dua macam hipotesis, yaitu hipotesis nol dan alternatif. Pada statistik, hipotesis nol diartikan sebagai tidak adanya perbedaan antara parameter dengan statistik, atau tidak adanya perbedaan antara ukuran populasi dan ukuran sampel. Dengan demikian hipotesis yang diuji adalah hipotesis nol, karena memang peneliti tidak mengharapkan adanya perbedaan data populasi dengan sampel.selanjutnya hipotesis alternatif adalah lawan hipotesis nol, yang berbunyi ada perbedaan antara data populasi dengan data sampel.

Adapun hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. *Hipotesis statistik 1*: Pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap penanggulangan stres guru.

H_o: $\rho_{y.1} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan penanggulangan stres guru.

H_1: $\rho_{y.1} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap penanggulangan stres guru.

b. *Hipotesis statistik 2*: Pengaruh antara pengelolaan kepegawaian terhadap penanggulangan stres guru.

H_o: $\rho_{y.2} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif antara pengelolaan kepegawaian terhadap penanggulangan stres guru.

H_1: $\rho_{y.2} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif antara pengelolaan kepegawain terhadap penanggulangan stres guru.

c. *Hipotesis statistik 3*: Pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara bersama-sama terhadap penanggulangan stres guru.

H_o: $\rho_{y.1.3} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara bersama-sama terhadap penanggulangan stres guru.

H_1: $\rho_{y.1.3} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara bersama-sama terhadap penanggulangan stres guru.

L. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Sekolah Menengah Atas swasta yang berada di Sub Rayon 11 Parung Kabupaten Bogor. Karena .

keterbatasan waktu dan biaya maka penelitian akan dilaksanakan pada empat sekolah menengah atas swasta yang berada di Sub Rayon 11 Parung Kabuaten Bogor, yaitu :

1. SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman
2. SMA School Of Universe
3. SMA Riyadh Jannah
4. SMA Islam Al-Mukhlisin

2. Waktu Penelitian

Waktu persiapan, pelaksanaan dan pelaporan hasil penelitian, secara keseluruhan direncanakan berlangsung kurang lebih selama 6(enam bulan) bulan mulai bulan Mei 2018 sampai dengan bulan Oktober 2018, dengan tahapan kegiatan sebagai berikut:

Tabel 3.9
Tahapan Kegiatan Penyusunan Tesis

No.	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan					
		Juli 2018	Agus 2018	September	Oktober 2018	November	Desember
1.	Pengajuan Judul Tesis	X					
2.	Ujian proposal penelitian	X					
3.	Penunjukkan pembimbing		X				
4.	Penulisan Bab I dan Bab II		X				
5.	Penulisan Bab III			X			
6.	Pembuatan Instrumen Penelitian			X			
7	Uji coba Instrumen Penelitian			X			
8.	Pelaporan Hasil Uji Coba Instrumen			X			
9.	Ujian Progres I				X		
10.	Penelitian				X		

11.	Pengolahan Data Hasil Penelitian				X		
12.	Penulisan Bab IV dan V					X	
13.	Ujian Prores II					X	
14.	Perbaikan hasil ujian progres II					X	
15	Penggandaan Tesis						X
16	Ujian Sidang Tesis						X
17	Perbaikan hasil ujian sidang						X

BAB IV
DESKRIPSI DATA DAN UJI HIPOTESIS

A. Tinjauan Umum Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada sekolah menengah atas sub rayon 11 parung yang telah ditentukan terdiri dari SMA School of Universe, SMA Islam Al-Mukhlisin, SMA Riyadhlul Jannah dan SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman dengan jumlah sampel sebanyak 104 guru.

1. SMA School of Universe

a. Profil Sekolah

School of Universe merupakan lembaga yang bergiat dalam bidang pendidikan formal dan kehidupan ramah lingkungan. Sekolah bisnis yang terus berusaha berinovasi menciptakan pengusaha muda berakhlak mulia, dengan logika berfikir yang baik, dan kepemimpinan yang hebat. Kurikulum utama kami adalah akhlak, logika, kepemimpinan dan bisnis.[1] Konsep School of Universe , menerapkan pendidikan holistik yang mengintegrasikan nilai iman, ilmu pengetahuan, berlandas rasa cinta pada alam semesta dan kehidupan. Tidak sekadar membangun sekolah tapi kita sedang membangun peradaban. Siswa yang mengenyam pendidikan di SOU dilatih untuk dapat membaca semesta dengan cara pandang utuh dan

[1] http://www.school-of-universe.com/, diakses pada tanggal 25 Seotember 2018 pukul 10.57 WIB.

menyeluruh. Pendekatan yang digunakan dititik beratkan pada pembelajaran keterampilan hidup (life skill) praktis yang luas.[2]

SMA School of Universe adalah sebuah sekolah dalam naungan Yayasan Alam Semesta yang beralamat di Jl. Raya Parung-Bogor KM 43 No. 314, kelurahan Pemagarsari- Lebak Wangi, kecamatan Parung, Kabupaten Bogor. Kode pos 16330, Telepon (0251) 8603233. Website: : http://www.school-of-universe.com. Memiliki izin operasional dari dinas pendidikan kabupaten bogor dengan nomor 421.3/485/-/disdik/2006. Didirikan pada tahun 2004 tahun beroperasi 2006 dengan Notaris H.M Faal, SH. MH. tertanggal 28 Juni 2006. Status tanah merupakan hak milik dari Yayasan Alam Semesta dengan luas tanah 9.330 m^2, luas bangunan 3000 m^2 berstatus swasta dengan Nomor Statistik Sekolah (NSS) 302020210054 dan nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 69787173. Telah terakreditasi A dari Badan Akreditasi Nasional (BAN) Propinsi Jawa Barat.[3] Kontak yang bisa dihubungi; No Telpon: 02518603233, Fax: 02518603233, Email: adm.schoolofuniverse@yahoo.com.[4]

b. Visi dan Misi

Adapun visi yang dimiliki SMA School of Universe adalah mendampingi setiap anak manusia untuk menjadi pemimpin di muka bumi dan memberi Rahmat bagi sekalian alam. Misi SMA School of Universe adalah: (1) Menjadikan SOU sebagai sekolah ynag mampu menumbuhkan generasi yang cinta belajar, kritis dan berani berinovasi, (2) Mengembalikan dan mengoptimalkan alam sekitarnya sebagai media belajar, (3) Senantiasa memberikan pelayanan prima terhadap murid dan orang tua, (4) Efektif dalam hal manajemen (sekolah dan kelas) serta efisien dalalm hal biaya, (5) Selalu meningkatkan akhlaqul karimah dan suri tauladan disemua pihak, (6) Rapi, bersih, dan cinta lingkungan, (7) Kejujuran, (8) Tidak dzolim kepada semua, dan (9) Optimalisasi SBU (*strategic Business Unit*) sekolah sesuai tupoksinya.[5]

---

[2]http://www.tribunnews.com/pendidikan/2016/11/28/school-of-universe-titik-beratkan-pembelajaran-keterampilan-hidup, diakses pada tanggal 25 September 2018 pukul 14.46 WIB.

[3] *Sumber Arsip TU SMA School of Universe Bogor.* diterima pada tanggal 26 Pebruari 2018 pukul 11.46 WIB.

[4] http://dapo.dikdasmen.kemdikbud.go.id/sekolah/DC11B20D1A641AC365C2, diakses pada tanggal 06 Maret 2018 pukul 09.48 WIB.

[5] *Sumber Arsip TU SMA School of Universe Bogor.* diterima pada tanggal 28 September 2018 pukul 11.46 WIB.

c. Keadaan Siswa

Adapun keadaan siswa di SMA School of Universe adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1: Data Peserta Didik SMA School of Universe

Kelas	X		XI IPA		XI IPS		XII IPA		XII IPS	
Rombel	1		1		1		1		1	
Murid	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
	11	7	3	1	4	3	3	-	2	3
Jumlah	**18**		**4**		**7**		**3**		**5**	

d. Keadaan Guru

Adapun keadaan guru di SMA School of Universe adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2: Data Pendidik dan Tenaga Pendidik SMA School of Universe

Jabatan	Kepala Sekolah	Guru PNS	Guru Sukwan		TU	Pen Jaga	Sat pam	To tal
			Tetap	Tidak Tetap				
Jumlah	1	-	10	2	1	1	2	17

2. SMA Islam Al-Mukhlisin

a. Profil Sekolah

Secara sederhana lahirnya Yayasan Yatim Piatu/ Pondok Pesantren Al Mukhlishin ini dapat mengembangkan empat dimensi, yaitu dimensi keagamaan (Imtaq), kecerdasan (Iptek), Kesemaptaan (Kebugaran), dan mengembangkan kebudayaan Indonesia. Dengan demikian Al-Mukhlishin akan terus berusaha untuk membekali murid dan santrinya dengan ilmu pengetahuan umum dan keterampilan yang dilandasi dengan ilmu pengetahuan agama Islam sehingga harapan para orang tua/wali murid/santri dapat terpenuhi dalam meraih kebahagiaan dunia dan ukhrowi.[6]

Saat ini Al-Mukhlishin memiliki binaan 1.730 santri putera/puteri yang 140 (seratus empat puluh) diantaranya adalah siswa

[6] http://almukhlishin.com/statis-1/profil.html, diakses pada tanggal 25 September 2018 pukul 17.28 WIB.

yatim piatu dan tidak kurang dari 200 guru dan karyawan mengabdikan dirinya di lembaga pendidikan Islam ini. Dalam menyelenggarakan pendidikannya Al-Muhlishin mempunyai berbagai kegiatan, yaitu kegiatan formal yang terdiri dari Sekolah Dasar Islam, SLTP Islam, Madrasah Tsanawiyah, SMU Islam, Madrasah Aliyah dan Sekolah Tinggi Agama Islam Al Mukhlishin yang statusnya sudah disamakan.[7]

SMA Islam Al-Mukhlisin adalah Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta yang berlokasi di Propinsi Jawa Barat Kabupaten Kab. Bogor.[8] SMA Islam Al-Mukhlisin sebuah sekolah dalam naungan Yayasan Yatim Piatu/ Pondok Pesantren Al-Mukhlisin dengan akte notaris Muhammad Said Tadjoedin di Jakarta Nomor 234 yang beralamat di Jl H Usa PO BOX 23/ PRU, kecamatan Ciseeng, Kabupaten Bogor. Kode pos 16120, Telepon (0251) 8541886. Website: : http://www .almukhlisin.com. Didirikan pada tahun 1988 dengan SK pendirian nomor: 302/102/Kep/E/88. tertanggal 13 Juni 1998. No. SK. Akreditasi: 02.00/349/BAP-SM/XII/2013 tertanggal 23 desember 2013,[9] Status tanah merupakan hak milik dari Yayasan Yatim Piatu/ Pondok Pesantren Al-Mukhlisin sebagai ketua yayasan Ikhwanul Abidin, SH dengan luas tanah 5.600 m^2, luas bangunan 1248 m^2 berstatus swasta dengan Nomor Statistik Sekolah (NSS) 302020232129 dan nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 20231301. Telah terakreditasi A dari Badan Akreditasi Nasional (BAN) Propinsi Jawa Barat.[10]

b. Visi dan Misi

1) Visi Sekolah

SMA Islam Al-Mukhlishin yang berwawasan jauh ke depan, hendaknya berorientasi pada mutu. Mutu inilah yang dapat memberikan kepuasan kepada penggunanya. Untuk mencapai kualitas mutu itu, diperlukan arah tujuan yang jelas berupa Visi dan Misi, sebelum menentukan Strategi. Misi akan mengalami tinggal landas dalam waktu tertentu, dan digantikan dengan misi berikutnya yang

---

[7] http://almukhlishin.com/statis-1/profil.html, diakses pada tanggal 25 September 2018 pukul 19.03 WIB.

[8] http://www.kesekolah.com/direktori/sekolah/sma-islam-al-mukhlisin-bogor-jawa-barat.html#sthash.8SII6ZJj.U20KVnPZ.dpbs, diakses pada tanggal 25 September 2018 pukul 16.39 WIB.

[9] https://pendidikan.m2indonesia.com/sma/sma-islam-al-mukhlisin-kab-bogor-202313-01.htm/3, diakses pada tanggal 25 september 2018 pukul 20.28 WIB.

[10] *Sumber Arsip TU SMA Islam Al-Mukhlisin Bogor*. diterima pada tanggal 28 september 2018 pukul 12.56 WIB.

beracuan pada Visi yang sama. Dengan demikian, strateginya pun akan disesuaikan dengan misi yang terus berkembang.

Dengan demikian manajemen proses terus berjalan sesuai dengan program yang dibuat SMA Islam Al-Mukhlishin memiliki arah tujuan sebagai berikut: Menuju Generasi Berprestasi, Unggul Di Bidang Olahraga Dan Seni Berbasis IT Serta Berakhlak Mulia. Visi tersebut di atas mencerminkan cita-cita sekolah yang berorientasi ke depan dengan memperhatikan potensi kekinian, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat.

2) Misi Sekolah

Untuk mewujudkannya, sekolah menentukan langkah-langkah strategis yang dinyatakan dalam Misi berikut: (a) Meningkatkan prestasi siswa di bidang akademik dan non akademik, (b) Meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan, (c) Meningkatkan pelayanan pendidikan secara efektif dan efisien, (d) Meningkatkan layanan informasi dan komunikasi berbasis IT, dan (e) Membina akhlak mulia peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan.

c. Keadaan Siswa

Adapun keadaan siswa di SMA Islam Al-Mukhlishin adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3: Data Peserta Didik SMA Islam Al-Mukhlishin

Kelas	Rom Bel	Siswa						Jumlah Total		Jumlah Siswa
		Mukim		Jml	Non mukim		Jml			
		L	P		L	P		L	P	
X	MIPA1	9	6	15	5	5	10	14	11	25
	MIPA2	10	15	25	0	0	0	10	15	25
	IPS	0	0	0	10	13	23	10	13	23
XI	MIPA1	0	5	5	0	15	15	0	20	20
	MIPA2	5	8	13	0	9	9	5	17	22
	IPS	3	1	4	9	16	25	12	17	29
	IPA	2	5	8	9	13	22	11	19	30
XII	IPS 1	4	0	4	8	15	23	12	15	27
	IPS 2	1	4	5	12	9	21	13	13	26
Jumlah Total		34	45	79	53	95	148	87	140	227

d. Keadaan Guru

Adapun keadaan guru di SMA Islam Al-Mukhlishin adalah satu kepala sekolah dengan 12 guru tetap yayasan, 8 guru tidak tetap yayasan, 3 orang tata usaha, 3 orang penjaga dan 3 orang satpam.

3. SMA Riyadhlul Jannah

a. Sejarah dan Profil

SMA Riyadlul Jannah didirikan dibawah naungan yayasan Pon-Pes Riyadlul Jannah pada tahun 1995 dengan jumlah siswa pada saat itu adalah 3 orang dan 5 orang guru. Pada awalnya SMA ini didirikan dengan tujuan menjaring masyarakat sekitar agar dapat melanjutkan ke pendidikan menengah setelah pendidikan dasar atau SMP. Selain itu juga bertujuan sebagai sekolah lanjutan bagi siswa SMP Riyadlul Jannah setelah lulus dari kelas 3 SMP. SMA Riyadlul Jannah mengalami perkembangan yang sangat pesat walaupun pada saat ini hampir bersaing dengan SMK, sama seperti pada sekolah lain pada umunya. SMA Riyadlul Jannah sampai saat ini mengacu pada kurikulum Dinas Pendidikan dan Kurikulum Pesantren. Penggabungan dua kurikulum ini diharapkan lulusan SMA Riyadlul Jannah mampu mengamalkan ilmu umum maupun ilmu agama.[11]

SMA Riyadlul Jannah adalah sebuah sekolah dalam naungan Yayasan Riyadlul Jannah dengan akte notaris Tahir Kamil, Sh nomor 54-XI- 199I yang beralamat di Jl. Mad Nur Kp Binong, Desa Babakan, kecamatan Ciseeng, Kabupaten Bogor. Kode pos 16120, Telepon (0251) 8541852.[12] Website: http://www.riyadluljannah.com. Didirikan pada tahun 1995 dengan SK pendirian nomor: 596/102.1/KEP/OT/1997 tertanggal 30 Juni 1997. Status tanah merupakan hak milik dari Yayasan Riyadlul Jannah sebagai ketua yayasan H. Syamsuddin dengan luas tanah 9800 m^2, luas bangunan 1500 m^2 berstatus swasta dengan Nomor Statistik Sekolah (NSS) 302020233130 dan nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 20200671. Telah terakreditasi A pada 18 November 2016 dari Badan Akreditasi Nasional (BAN) Propinsi Jawa Barat.[13]

---

[11] *Sumber Arsip TU SMA Riyadlul Jannah Ciseeng Bogor*. diterima pada tanggal 26 September 2018 pukul 15.07 WIB.

[12] http://sekolah.data.kemdikbud.go.id/index.php/chome/profil/B65A1E47-A13B-43C1-90E9-E410F212F30C, diakses pada tanggal 10 seotember 2018 pukul 21.47 WIB..

[13] http://www.riyadluljannah.com/%profil%&%84083/, diakses pada tanggal 25 September 2018 2017 pukul 09.29 WIB.

b. Visi dan Misi

1) Visi

Adapun visi SMA Riyadlul Jannah adalah terwujudnya sumber daya manusia yang berprestasi, kreatif, inovatif dalam Iptek berdasarkan Imtaq, dengan indikator: (a) Kelulusan pada Satuan Pendidikan, (b) Berprestasi dalam peningkatan Ujian Nasional, (c) Kreatif dalam kegiatan Pengembangan diri ((Ekstrakulikuler), (d) Inovatif dalam pembelajaran di dalam dan di luar kelas, dan (e) Berprestasi dalam kegiatan keagamaan.

2) Misi

Sedangkan misi SMA Riyadlul Jannah adalah: (a) Meningkatkan kegiatan pembelajaran yang efektif dan efisien, (b) Meningkatkan profesionalisme dan kesejahtraan tenaga kependidikan, (c) Menumbuhkan semangat berprestasi warga sekolah dalam berkarya, (d) Mendorong semangat siswa untuk mengenali potensi yang ada pada dirinya untuk berprestasi, (e) Meningkatkan variasi dalam penerapan model-model pembelajaran, (f) Menumbuhkan semangat K-7 (keamanan, ketertiban, kedisiplinan, kekeluargaan, kerindangan, dan kesehatan), dan (g) Menumbuhkan penghayatan dan pengamalan nilai-nilai kegamaan.

c. Keadaan Siswa

Adapun keadaan siswa di SMA Riyadlul Jannah dalam tiga tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4: Data Peserta Didik SMA Riyadlul Jannah

Tahun Pelajaran	Jml PSB	Kelas 10			Kelas 11			Kelas 12			To tal
		L	P	Jml	L	P	Jml	L	P	Jml	
2014-2015	70	23	42	69	14	30	34	16	21	37	**140**
2015-2016	50	30	15	45	20	40	60	11	25	36	**141**
2016-2017	50	28	22	50	21	17	38	11	38	49	**137**
2017-2018	50	32	17	49	23	24	47	21	16	37	**133**

d. Keadaan Guru

Adapun keadaan guru di SMA Riyadlul Jannah adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5: Data Pendidik dan Tendik SMA Riyadlul Jannah

No	Tenaga Pendidik dan TU	Jumlah	Keterangan
1	Guru PNS (DPK)	-	
2	Guru Bantu	-	
3	Guru Tetap Yayasan (GTY)	14	
4	Guru TidakTetap (GTT)	3	
5.	Staf Tata Usaha	2	
6	Pegawai Tetap Yayasan (PTY)	1	
7	Pegawai Tidak Tetap	1	

4. SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman

a. Sejarah dan Profil

Sekolah Menengah Atas Al-Ashriyyah Nurul Iman adalah sebuah lembaga pendidikan yang berada di Pondok Pesantren al-Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School Parung Bogor. Berdirinya pondok pesantren Ashriyyah Nurul Iman adalah waktu krisis moneter 1998 yang menyebabkan krisis multi dimensional. Desa waru jaya adalah desa yang di pilih oleh Habib Saggaf bin Mahdi bin Syekh Abu bakar Bin Salim yang merupakan pendiri pondok pesantren al Ashriyyah Nurul Iman. Di awali dengan peletakan batu pertama di atas lahan seluas 170 Hektar disaksikan pejabat pemerintah dari kabupaten Bogor, pejabat tinggi Negara, beliau mendapat rekomendasi dari kepala desa waru jaya dan camat kecamatan parung kabupaten Bogor tertanggal 10 Maret 1999.[14]

SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman adalah sebuah sekolah dalam naungan Yayasan al-Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School dengan akte notaris nomor MI-10/1/PP/007/825/1999 yang beralamat di Jl. Nurul Iman Rt. 01/01 Ds. Waru Jaya, kecamatan Parung, Kabupaten Bogor. Kode pos 16330, Telepon 082210699444. Website: http://www.smanuruliman.or.id. Didirikan pada tahun 1999 dengan SK pendirian nomor: 596/102.1/KEP/OT/1997 tertanggal 30 Juni 1997. Status tanah merupakan hak milik dari Yayasan al-Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School sebagai ketua yayasan Umi Waheeda binti Abdurrahman, S.Psi. M.Si. dengan luas tanah 170 Hektar, luas bangunan 1500 m^2 berstatus swasta dengan Nomor Statistik Sekolah (NSS) 302020210151 dan nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 20200671. Telah terakreditasi A dari Badan Akreditasi Nasional (BAN) Propinsi Jawa Barat.[15]

---

[14] *Sumber Arsip TU SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman Parung Bogor*. diterima pada tanggal 5 Oktober 2018 pukul 09.37 WIB.

[15] *Sumber Arsip TU SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman Parung Bogor*. diterima pada tanggal 04 Maret 2018 pukul 09.37 WIB.

b. Visi Misi Sekolah

1. Visi Sekolah
   Adapun visi SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman adalah mendidik Siswa Generasi yang Cerdas Unggul Berwawasan Al Qur'an dan Berjiwa Mandiri.

2. Misi Sekolah
   Sedangkan misi SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman adalah: (a) Membekali siswa dengan pengetahuan agama Islam, (b) Membekali siswa dengan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan (c) Membekali siswa dengan kecakapan hidup sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan Era Globalosasi.[16]

c. Keadaan Siswa

Adapun keadaan siswa di SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6: Data Peserta Didik SMA Al Ashriyyah Nurul Iman

Th. Pelajaran	Kelas X		Kelas XI		Kelas XII		JUMLAH	
	Jml Siswa	Jumlah Rombel	Jml Siswa	Jumlah Rombel	Jml Siswa	Jumlah Rombel	Siswa	Rombel
2014/2015	625	12	541	12	478	12	1644	36
2015/2016	650	12	582	12	457	12	1689	36
2016/2017	937	17	629	13	511	12	2056	42
2017/2018	807	16	673	13	546	12	2026	41

d. Keadaan Guru

Adapun keadaan guru di SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7: Data Pendidik dan Tendik SMA AL Ashriyyah Nurul Iman

Uraian	Guru	TU	Jumlah
Laki- laki	59	2	59
Perempuan	42	1	43
Total	**101**	**3**	**104**

B. Analisis Butir Instrumen

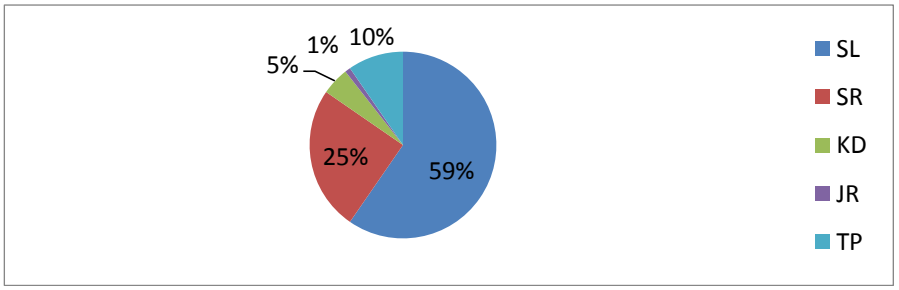
[16] http://www.smanuruliman.or.id/profil, diakses pada tanggal 05 Oktober 2018 pukul 08.57 WIB.

Penelitian yang dilakukan pada sekolah menengah atas sub rayon 11 parung dengan jumlah sampel sebanyak 104 guru. Data diperoleh dari instrument yang telah diuji validitas dan reabilitasnya meliputi kepemimpinan kepala sekolah(X1), pengelolaan kepegawaian (X2) pengelolaan stress guru (Y). Deskripsi dari masing- masing variabel berdasarkan jawaban responden dari hasil penyebaran angket secara umum hasilnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Peneliti mengungkap variabel kepemimpinan kepala sekolah melalui 31 butir soal angket dengan lima pilihan jawaban yaitu; Sangat Setuju (SL), Selalu (SR), Sering (KD), Kadang-kadang (JR) Jarang (TP) dan tidak pernah. Berdasarkan pada lampiran H: Hasil angket penelitian (terlampir) diperoleh hasil analisis butir variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai berikut :

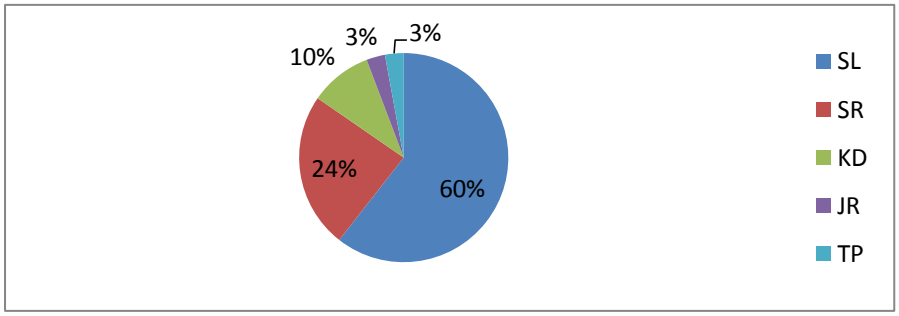
Instrumen No. 1: Kepala sekolah mengarahkan kinerja guru kepada visi dan misi.



Gambar 4.1
Analisis Butir Kepemimpinan Kepala Sekolah No. 1

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (59%) guru menjawab bahwa kepala sekolah selalu memberikan arahan agar para guru sesuai visi dan misi sekolah.

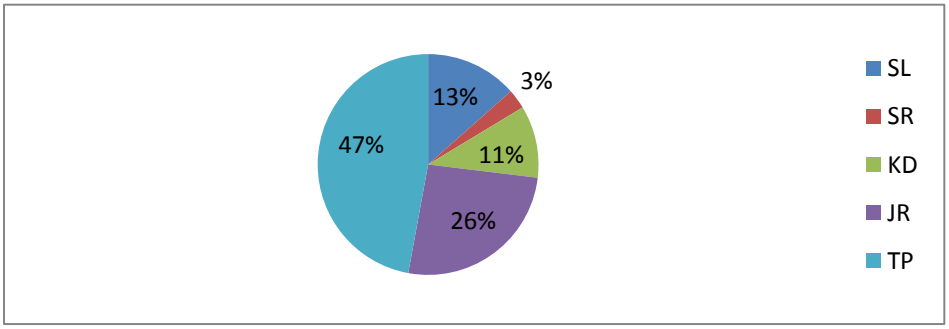
Instrumen No. 2: Kepala sekolah memberi intruksi sesuai visi dan misi sekolah.



Gambar 4.2
Analisis Butir Analisis Butir Kepemimpinan Kepala Sekolah No.2

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (60%) guru mengikuti intruksi kepla sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah.

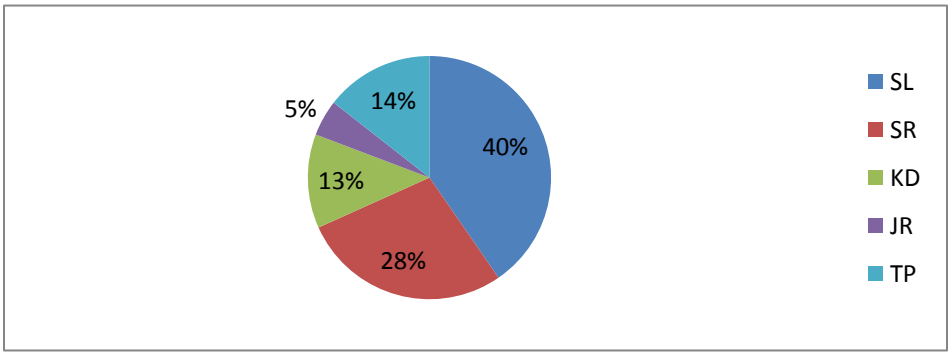
Instrumen No. 3: Kepala sekolah memberi tugas yang menyimpang dari visi dan misi .



Gambar 4.3
Analisis Butir Kepemimpinan Kepala Sekolah No. 3

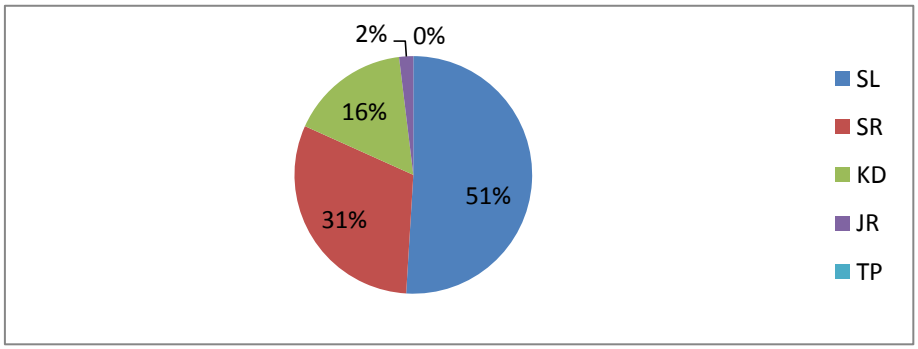
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (48%) guru tidak setuju kepada kepala sekolah yang memberi tugas yang menyimpang dari visi dan misi.

Instrumen No. 4: Kepala sekolah kerap membanggakan prestasi yang dicapai sekolah di hadapan para guru.



Gambar 4.4
Analisis Butir Kepemimpinan Kepala Sekolah No. 4

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (40%) guru mamapu bekerja dengan sikap kepala sekolah yang membanggakan prestasi sekolah.

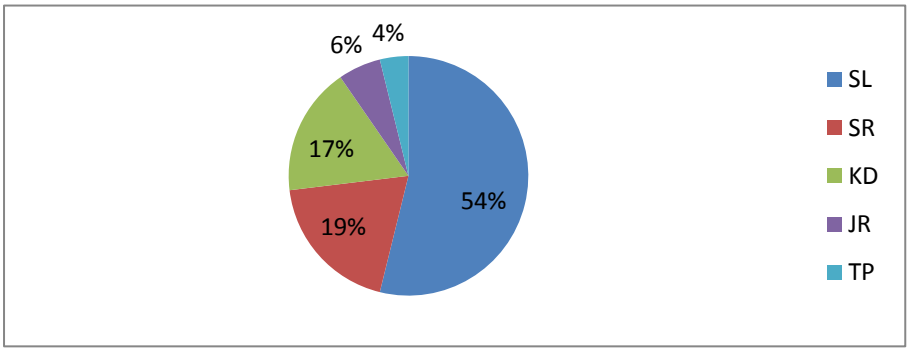


Instrumen No. 5: Kepala sekolah mendorong para guru agar terus berprestasi.

Gambar 4.5
Analisis Butir Kepemimpinan Kepala Sekolah No. 5

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) guru mampu bekerja sesuai dengan dorongan kepala sekolah untuk berprestasi.

Instrumen No. 6: Kepala sekolah mengingatkan para guru agar menjaga kewibawaan sekolah.

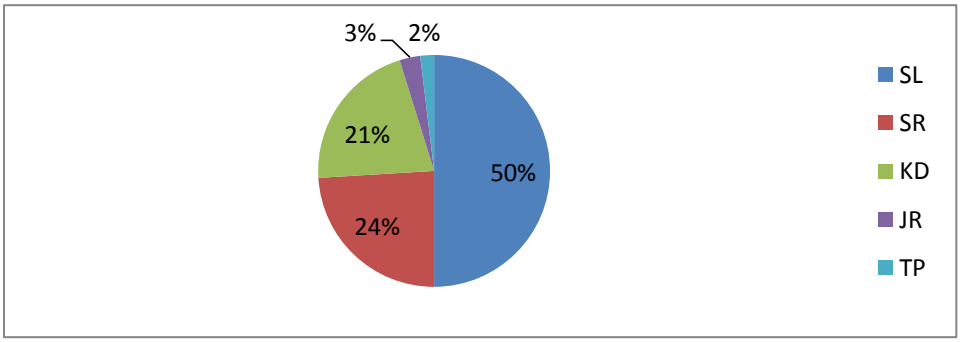


Gambar 4.6

Analisis Butir Kepemimpinan Kepala Sekolah No. 6

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan sebagian besar (54%) guru setuju bahwa kepala sekolah selalu mengingatkan agar para guru bekerja dengan menjaga kewibawaan sekolah.

Instrumen No. 7: Kepala sekolah menanamkan sikap percaya

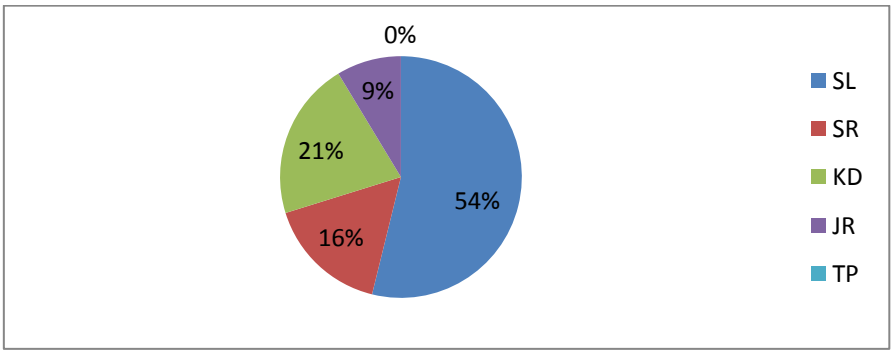


diri kepada para guru

Gambar 4.7
Analisis Butir Kepemimpinan kepla Sekolah No. 7

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan sebagian besar (5%) guru setuju bahwa kepala sekolah selalu menanamkan rsikap penuh percaya diri.

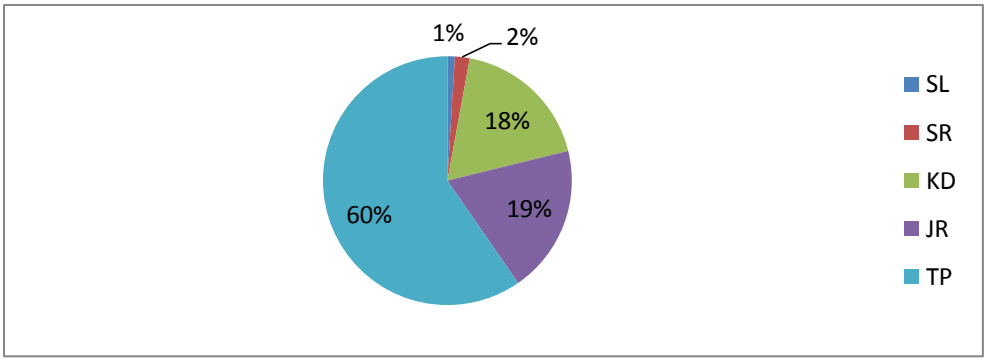
Instrumen No. 8: Kepla sekolah memberi tauladan sikap jujur bagi para guru dalam setiap tindakan



Gambar 4.8
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 8

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan sebagian besar (54%) guru setuju bahwa kepala sekolah selalu bersikap jujur dalam setiap tindakan sesuai dan menjadi tauladan .

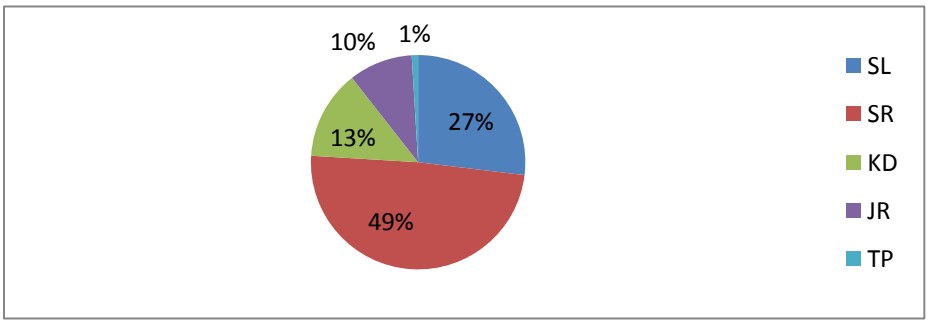
Instrumen No. 9: Kepela sekolah menampakkan sikap pesimis dihadapan para guru.



Gambar 4.9
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 9

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (6%) guru tidak setuju kepala sekolah menunjukan sikap pesimis.

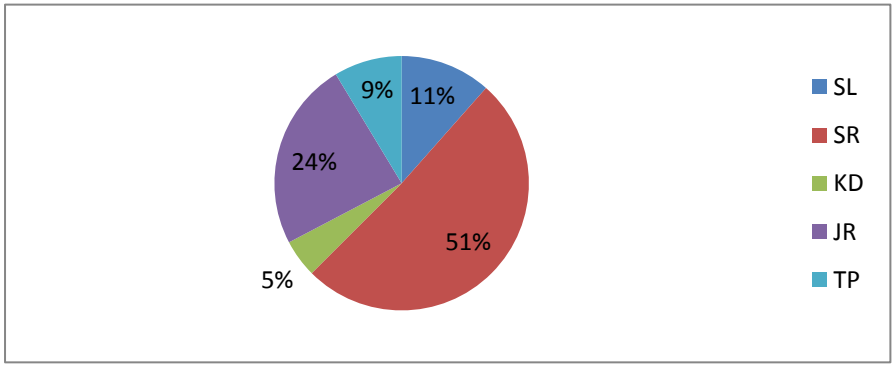
Instrumen No. 10: Kepala sekolah menjadikan para guru memiliki harapan tinggi



Gambar 4.10
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 10

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru memiliki harapan tinggi sesuai binaan kepala sekolah.

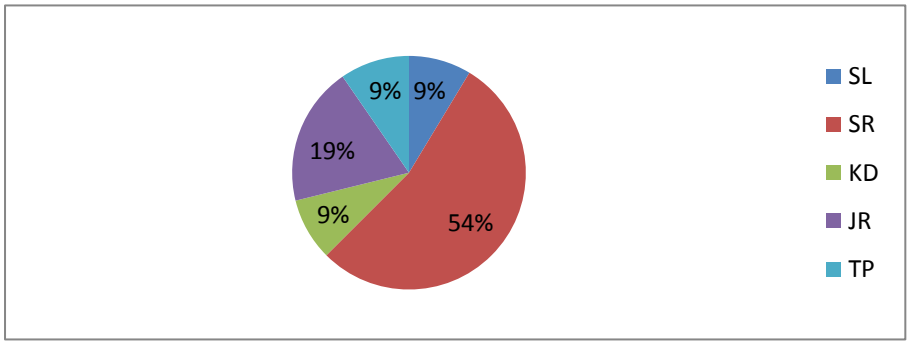
Instrumen No. 11: Kepala sekolah mengarahkan para guru untuk mewujudkan tujuan sekolah.



Gambar 4.11
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 11

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) guru sering mendapat arahan kepala sekolah untuk mewujudkan tujuan sekolah.

Instrumen No. 12: Kepala sekolah memiliki gagasan melebihi

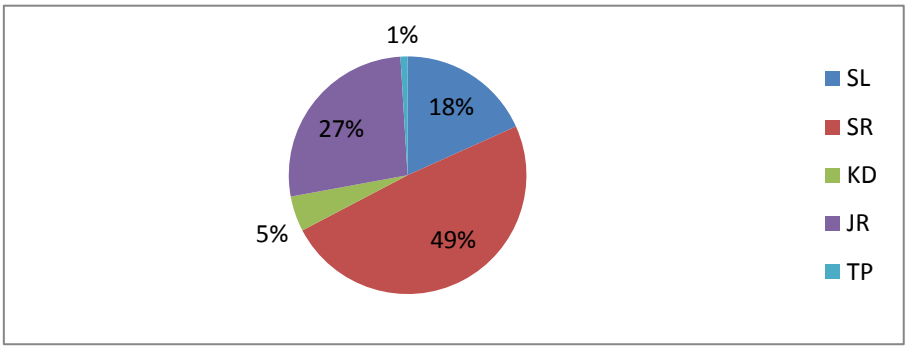


pemikiran para guru.

Gambar 4.12
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 12

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (54%) guru sering mendapati kepala sekolah memiliki gagasan melebihi pemikiran guru.

Instrumen No. 13: Kepala sekolah berfikir kreatif dalam

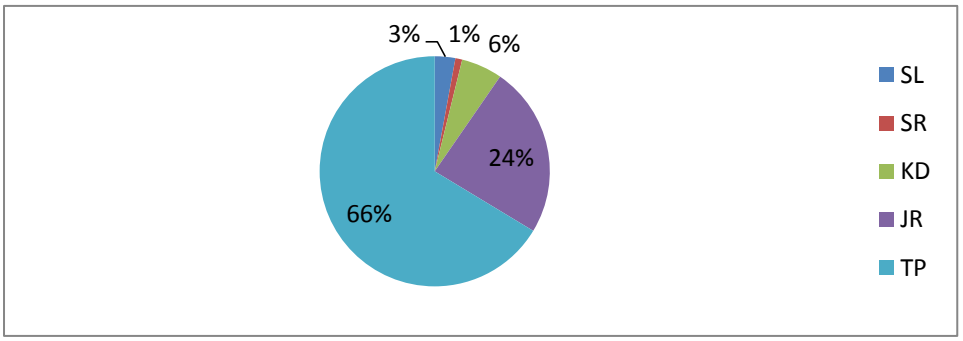


membina para guru.

Gambar 4.13
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 13

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru mendapati pemikiran kreatif kepala sekolah dalam membina para guru.

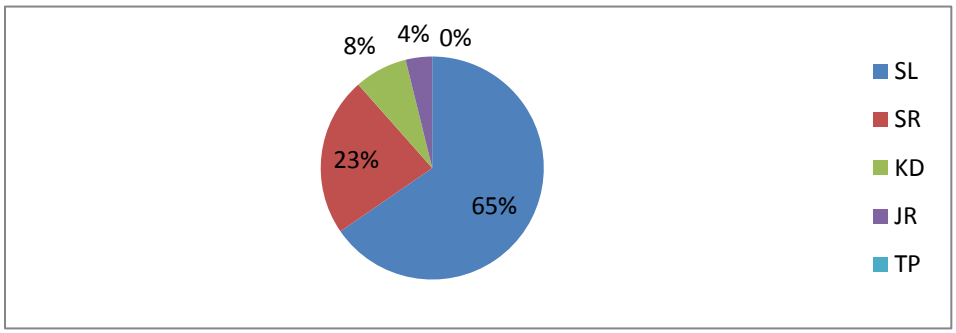
Instrumen No. 14: Kepala sekolah memberi solusi kurang sesuai dengan harapan.



Gambar 4.14
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 14

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (66%) guru tidak mendapati kepala sekolah memberi solusi kurang sesuai dengan harapan.

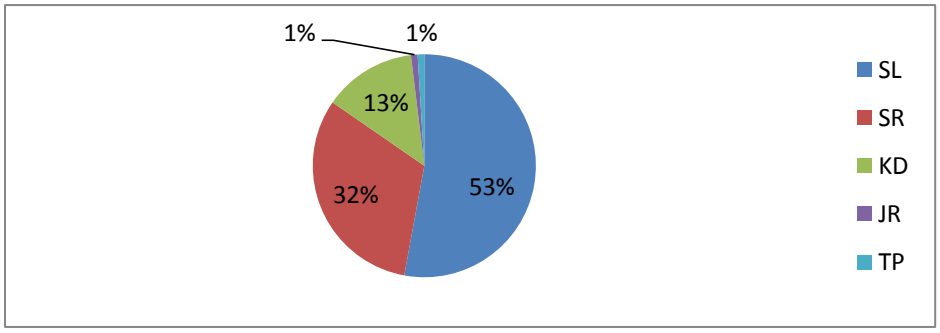
Instrumen No. 15: Kepala sekolah membawa para guru untuk bekerja maksimal.



Gambar 4.15
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 15

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (65%) guru merasa kepala sekolah membwa guru bekerja maksimal.

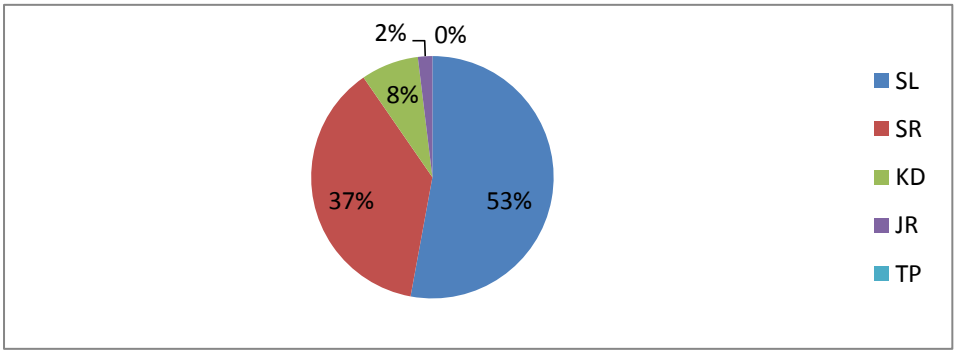
Instrumen No. 16: Kepala sekolah mensugesti para guru untuk menggapai kesuksesan



Gambar 4.16
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 16

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (53%) guru menerima sugesti dari kepala sekolah dalam mencapai kesuksesan.

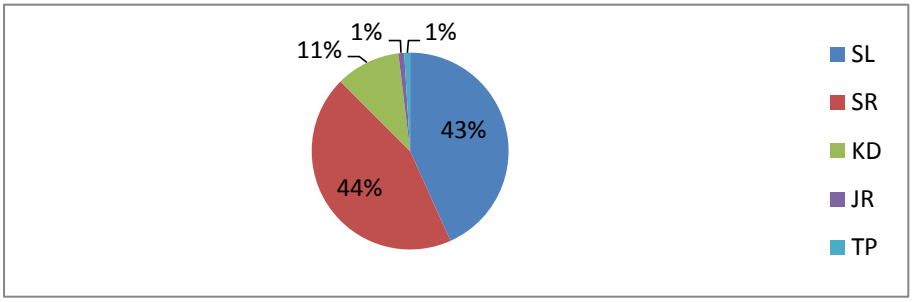
Instrumen No. 17: Kepela sekolah mendorong para guru untuk mengikuti pelatiahan



Gambar 4.17
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 17

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (53%) guru mengikuti pelatihan sesuai dorongan dari kepala sekolah.

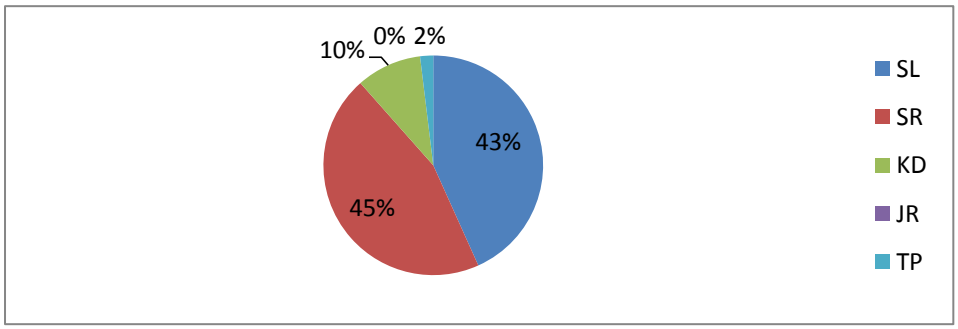
Instrumen No. 18: Kepala sekolah memotivasi para guru mengikuti seminar kependidikan.



Gambar 4.18
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 18

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian guru (44 %) guru mendapat motivasi dari kepala sekolah untuk mengikuti untuk seminar.

Instrumen No. 19: Kepala sekolah mendukung setiap kegiatan

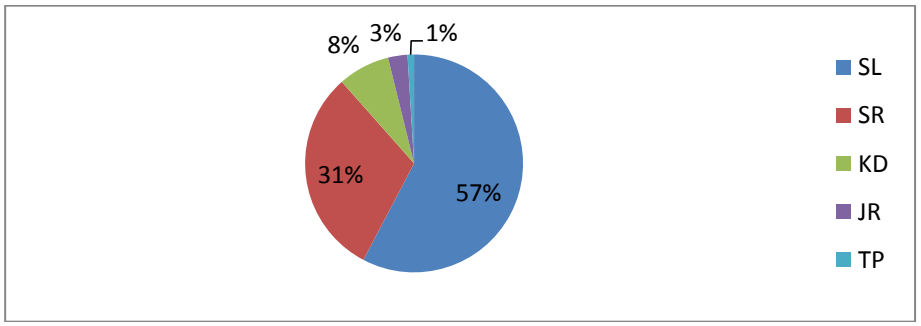


yang meningkatkan kompetensi guru.

Gambar 4.19
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 19

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (45%) guru mendapat dukungan dari kepala sekolah untuk mengikuti kegiatan pengembanagan kompetensi diri.

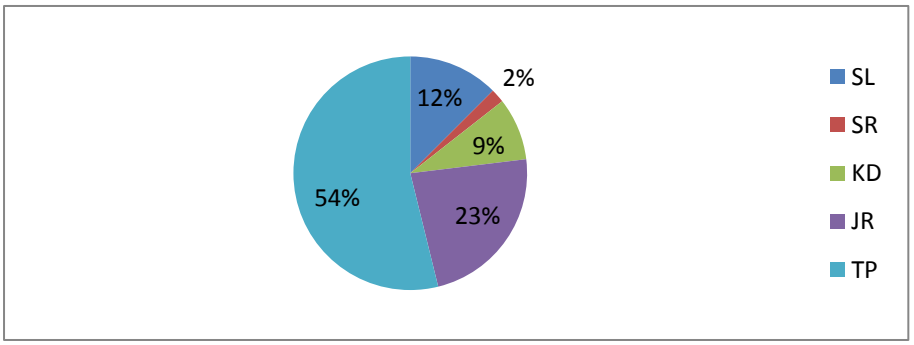
Instrumen No. 20: Kepala sekolah mengarahkan para guru menyelesaikan masalah berdasarkan fakta.



Gambar 4.20
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 20

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (57%) guru mendapat arahan dari kepala sekolah untuk menyelesaikan masalah berdasarkan fakta.

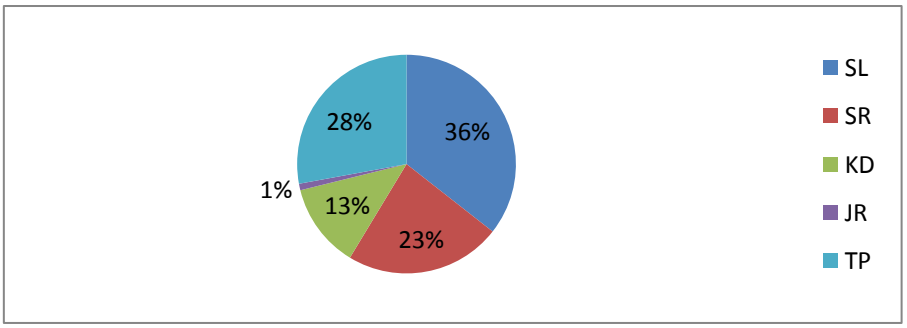
Instrumen No. 21: Kepala sekolah mengambil keputusan secara sepihak.



Gambar 4.21
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 21

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (54%) guru tidak mendapati kepela sekolah mengambil keputusan secara sepihak.

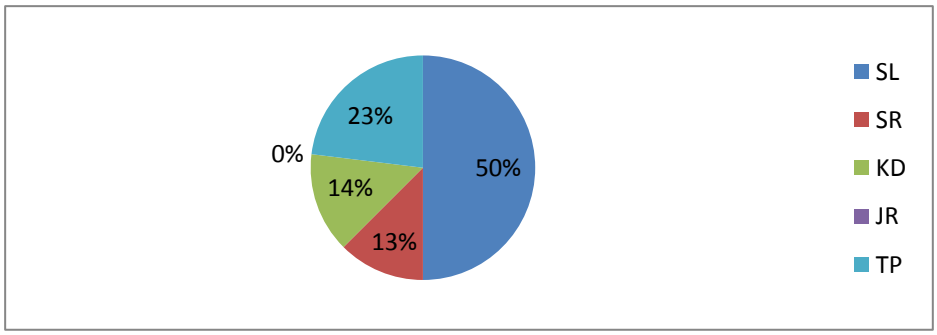
Instrumen No. 22: Kepala sekolah mencontohkan pemecahan masalah dengan cara yang diterima akal.



Gambar 4.22
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 22

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (36%) guru mendapati kepala sekolah selalu menyelesaikan masalah dengan cara yang diterima akal.

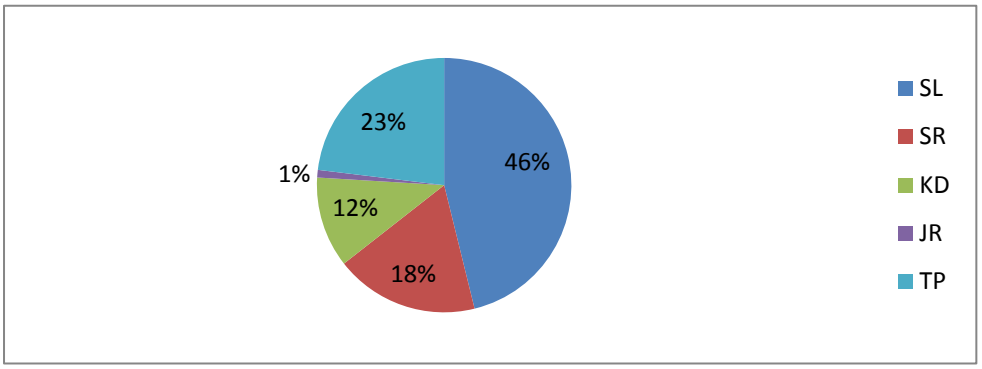
Instrumen No. 23: Kepala sekolah mengarahkan para guru menyelesaikan masalah dengan teliti.



Gambar 4.23
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 23

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan sebagian besar (50%) guru mendapati kepala sekolah selalu menyelesaikan masalah dengan teliti..

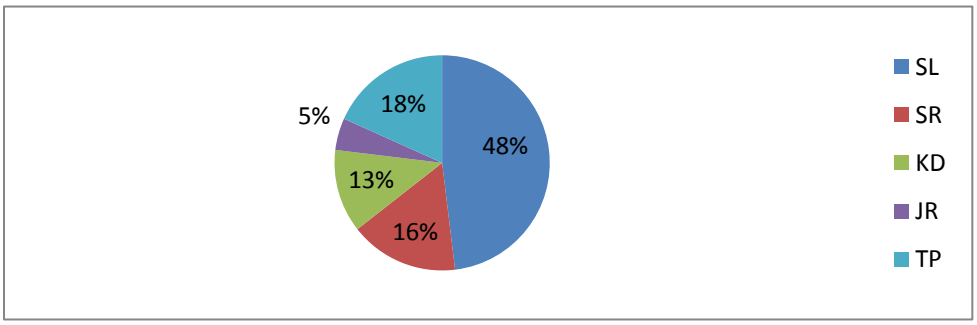
Instrumen No. 24: Kepala sekolah memberi kepercayaan kepada para guru dalam menyelesaikan tugas.



Gambar 4.24
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 24

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru mendapati kepercayaan dari kepala sekolah untuk menyelesaikan tugas.

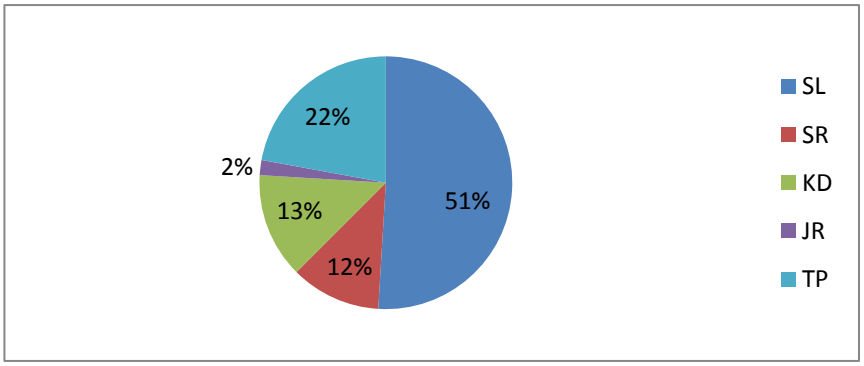
Instrumen No. 25: Kepala sekolah memberi salam kepada para guru setiap kali bertemu.



Gambar 4.25
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 25

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (48%) guru setuju selalu mendapat ucapan salam dari kepala sekolah.

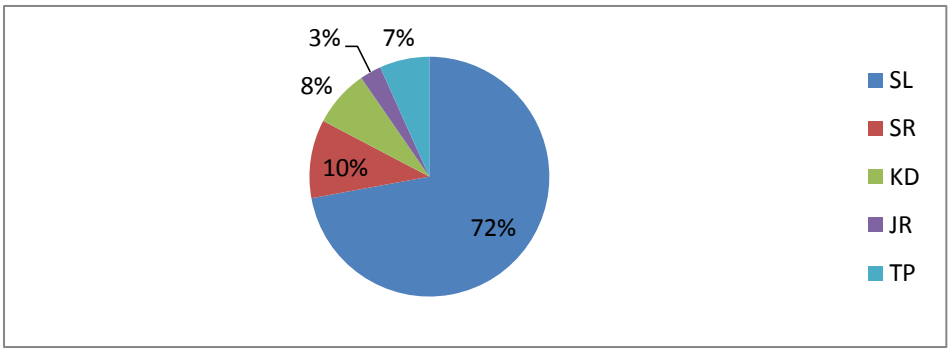
Instrumen No. 26: Kepala sekolah menyapa para guru dengan santun



Gambar 4.26
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 26

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) guru setuju bahwa kepala sekolah selalu menyepa dengan santun.

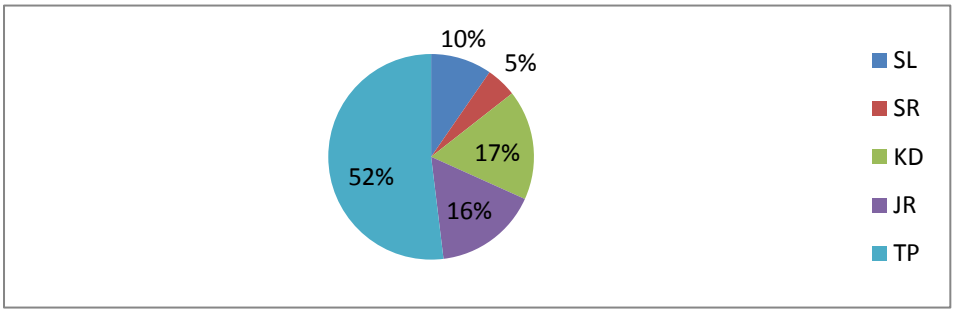
Instrumen No. 27: Kepala sekolah menjenguk apabila ada guru yang sakit



Gambar 4.27
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 27

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (72%) guru setuju bahwa kepala sekolah selalu menjenguk apabila ada guru yang sakit.

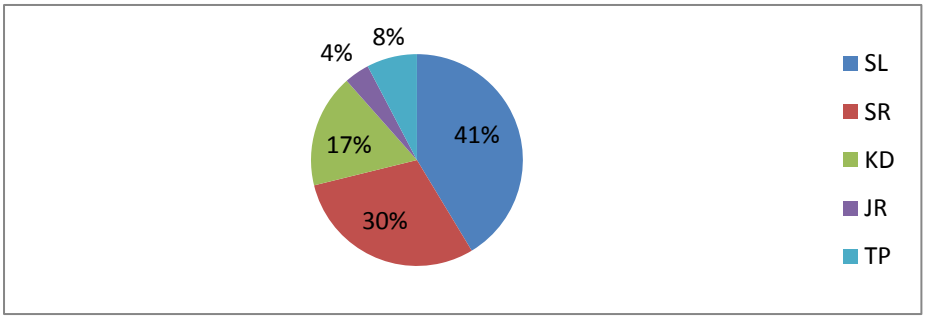
Instrumen No. 28: Kepala sekolah acuh tak acuh dengan para bawahan



Gambar 4.28
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 28

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (52%) guru setuju bahwa kepala sekolah brsikap hangat dan penuh perhatian.

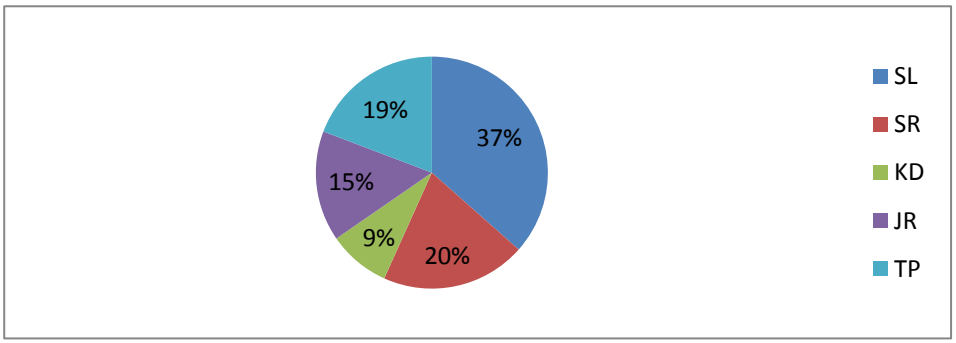
Instrumen No. 29: Kepala sekolah menasehati guru yang melanggar aturan sekolah.



Gambar 4.29
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 29

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru setuju bahwa kepala sekolah selalu menasehatai jika ada yang melanggar aturan sekolah.

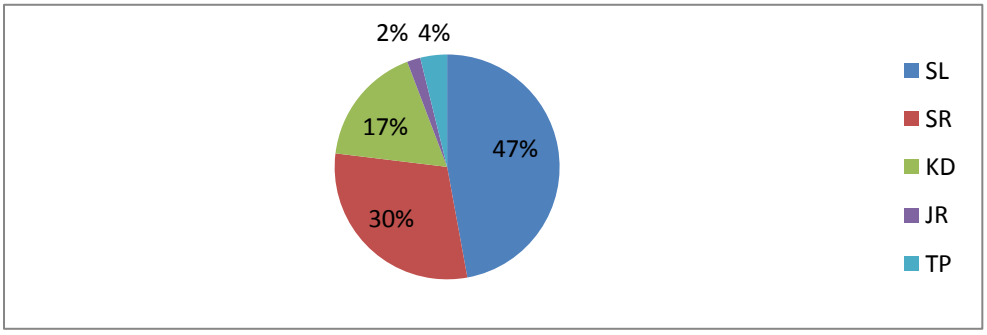
Instrumen No. 30: Kepala sekolah memberi tauladan sebelum mengarahkan para guru.



Gambar 4.30
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 30

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (37%) guru setuju bahwa kepala sekolah memberi tauladan sebelum mengarahkan.

Instrumen No. 31: Kepala sekolah bersedia menerima kunjungan para



guru kapan pun

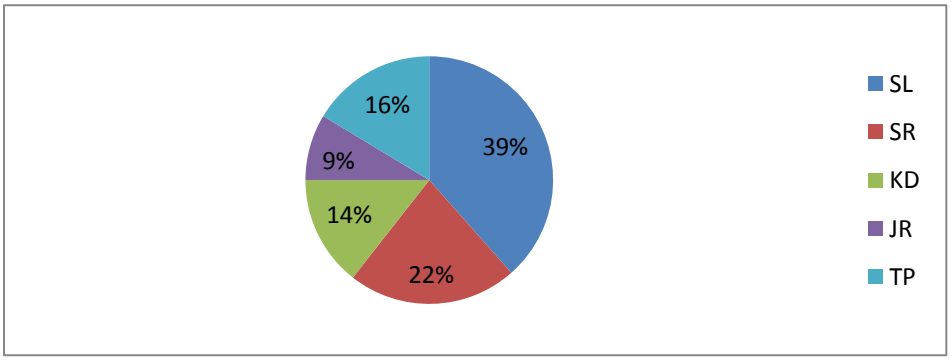
Gambar 4.31
Analisis Butir Kepemimpinan kepala Sekolah No. 31

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (47%) guru setuju bahwa kepala sekolah selalu bersedeia menerima kunjungan kapan pun.

2. Variabel Pengelolaan Kepegawaian (X2)

Peneliti mengungkap variabel pengelolaan kepegawaian melalui 31 butir soal angket dengan lima pilihan jawaban yaitu; Sangat Setuju (SL), Selalu (SR), Sering (KD), Kadang-kadang (JR) Jarang (TP) tidak pernah. Berdasarkan lampiran hasil angket penelitian pada H: Hasil angket penelitian (terlampir) diperoleh hasil analisis butir variabel pengelolaan kepegawaian sebagai berikut :

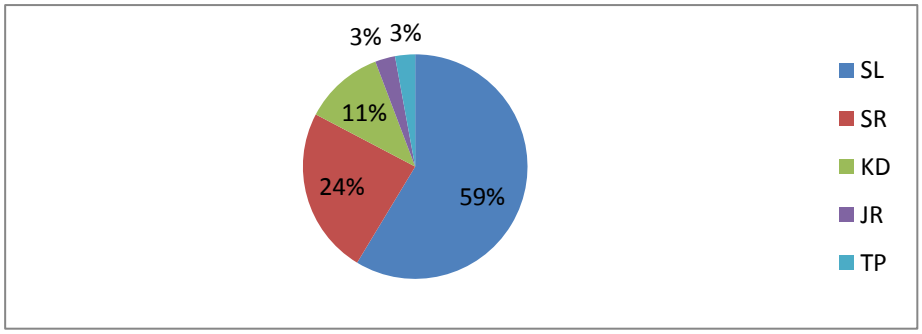
Instrumen No. 1: Di sekolah saya lowongan pekerjaan di umumkan secara terbuaka



Gambar 4.32
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 1

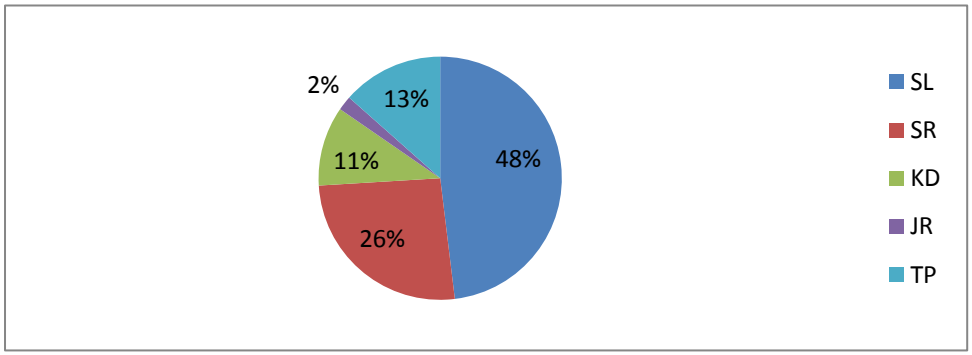
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (39%) guru setuju bahwa lowongan pekerjaan selalu diumumkan secara terbuka

Instrumen No. 2: Sekolah saya memberitahukan kebutuhan pegawai setiap awal tahun



Gambar 4.33
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 2

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (59%) guru mengetahui kebutuhan pegawai disekolah setiap awal tahun

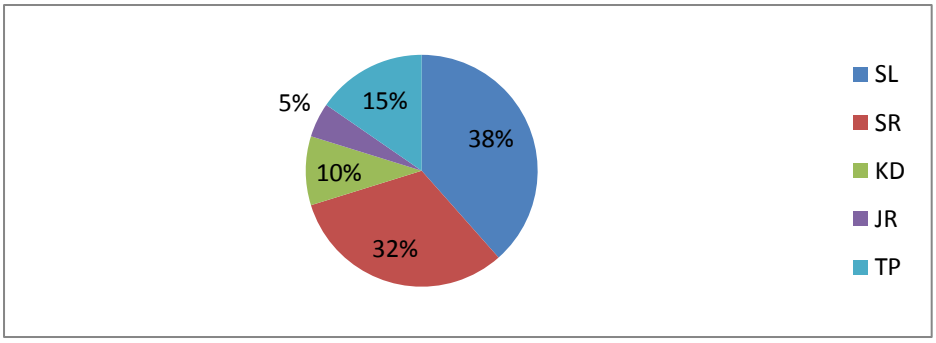


Instrumen No. 3: Di sekolah saya penerimaan calon pegawai melalui beberapa tahap seleksi

Gambar 4.34
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 3

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (48%) penerimaan calon pegawai melalui beberapa tahapan seleksi.

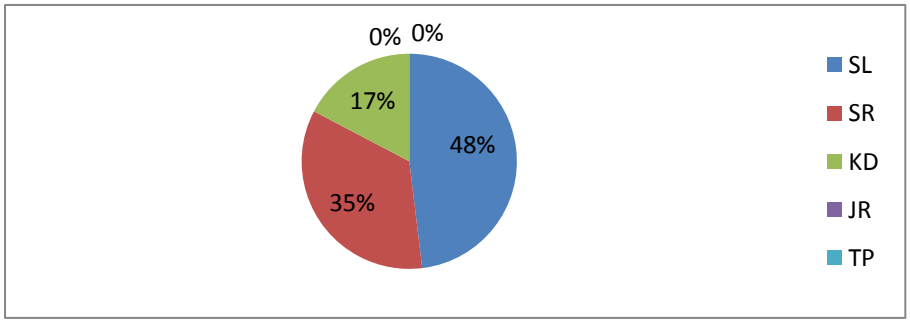
Instrumen No. 4: Disekolah saya hasil seleksi di umumkan secara terbuka kepada calon pegawai.



Gambar 4.35
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 4

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (38%) calon pegawai mendapat informasi hasil seleksi pegawai secara terbuka.

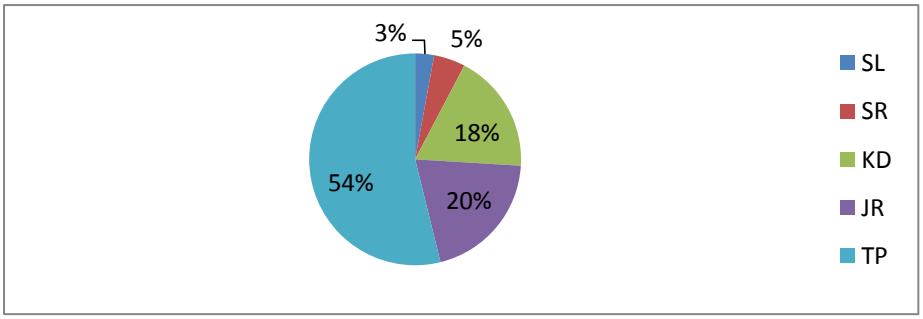
Instrumen No. 5: Di sekolah saya setiap calon pegawai di berikan penjenjelasan mengenai tugasnya



Gambar 4.36
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 5

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (48%) pegawai mendapat penjelasan mengenai tugasnya.

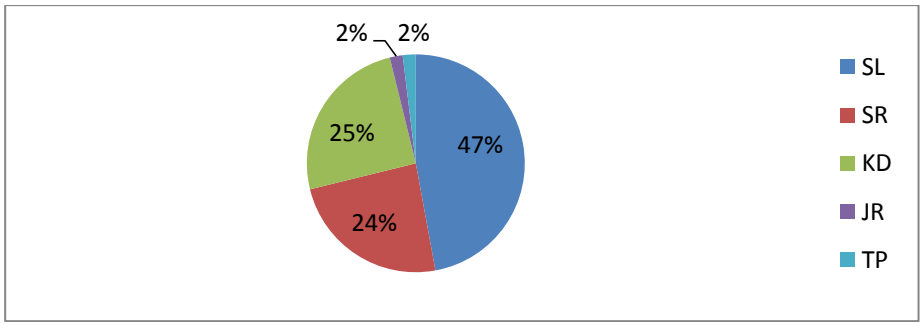
Instrumen No. 6: Di sekolah saya penugasan pegawai tanpa disertai uraian tugas yang jelas



Gambar 4.37
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 6

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (54%) pegawai setuju mereka mendapat uraian tugas yang jelas.

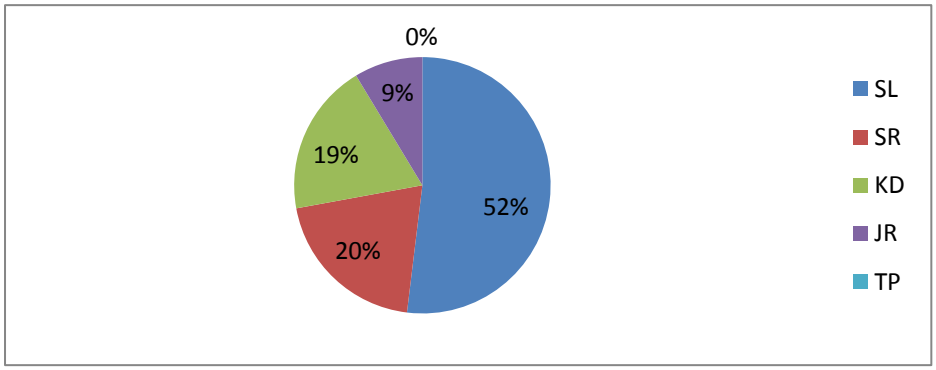
Instrumen No. 7: Sekolah saya mengumumkan kebutuhan pegawai perbidang pekerjaan.



Gambar 4.38
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 7

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (47%) pegawai mendapat informasi kebutuhan perbibidang pekerjaan.

Instrumen No. 8: Di sekolah saya kriteria calon pegawai

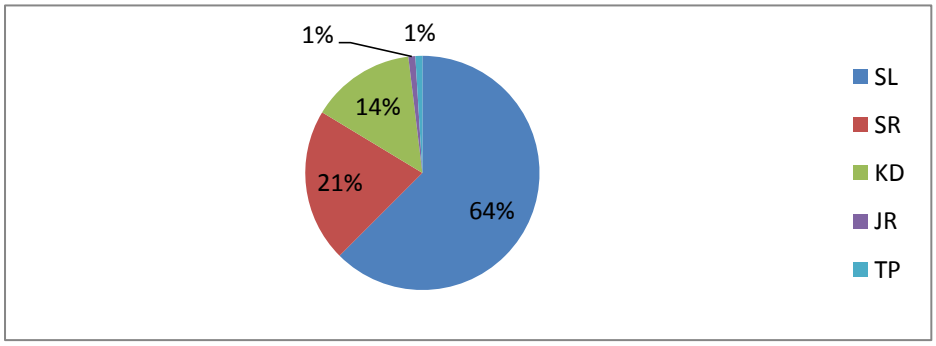


diumumkan secara terbuka

Gambar 4.39
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 8

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (52%) guru mendapat informasi kriteria calon pegawai secara terbuka.

Instrumen No. 9: Di sekolah saya analisa tugas dilakukan

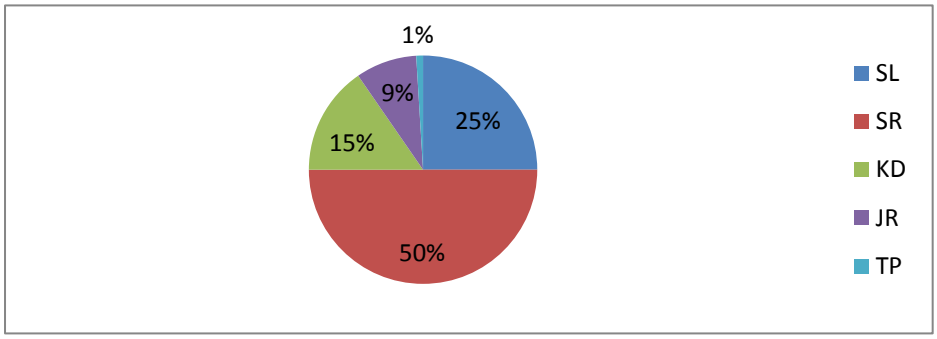


sebelum penempatan pegawai

Gambar 4.40
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 9

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (64%) guru mendapat penganalisaan tugas sebelum penempatan.

Instrumen No. 10: Di sekolah saya spesifikasi tugas di

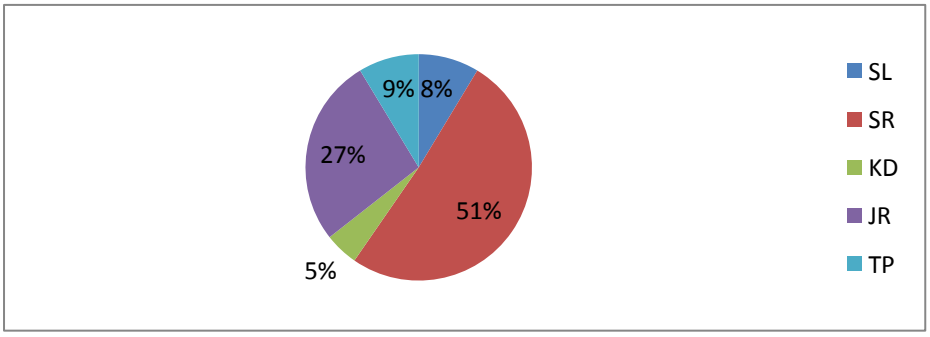


umumkan kepada calon pegawai

Gambar 4.41
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 10

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru mendapat pengumuman tentang spesifikasi tugas masing-masing.

Instrumen No. 11: Di sekolah saya penerimaan pegawai

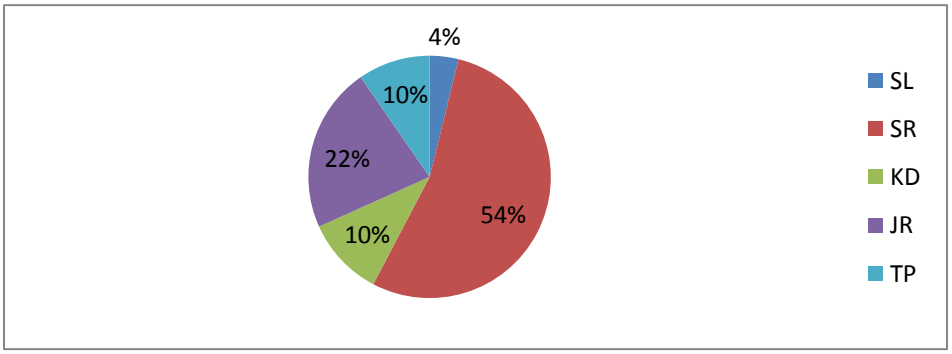


didasarkan pada kompetensinya

Gambar 4.42
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 11

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) guru yang diterima sebagai didasarkan pada kompetensinya.

Instrumen No. 12: Di sekolah saya penugasan mengajar sesuai

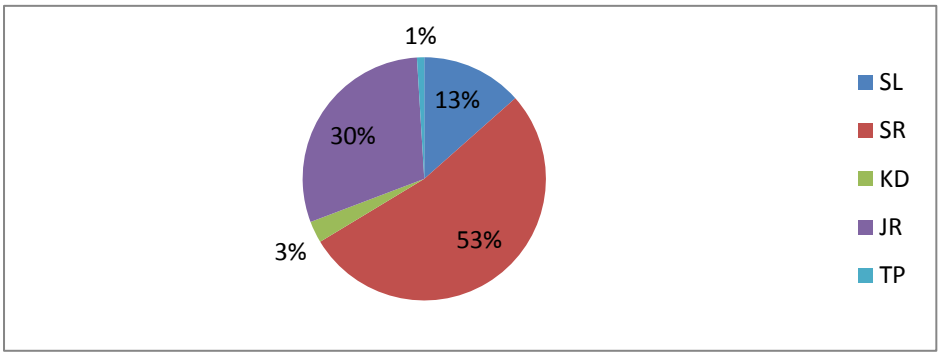


dengan ketentuan maksimum 24 jam perminggu.

Gambar 4.43
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 12

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (54%) guru mendapatkan tugas mengajar sesuai ketentuan maksimum 24 jam perminggu.

Instrumen No. 13: Di sekolah saya penugasan mengajar sesuai

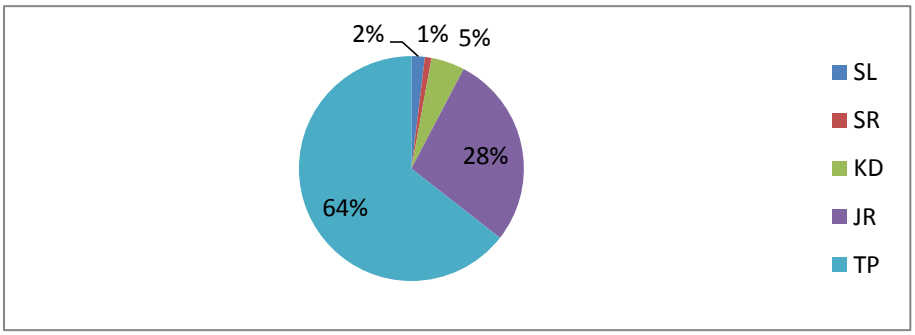


aturan yang ada

Gambar 4.44
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 13

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (53%) guru penugasan mengajarnya sesuai dengan aturan yang ada.

Instrumen No. 14: Di sekolah saya pegawai bekerja tanpa di

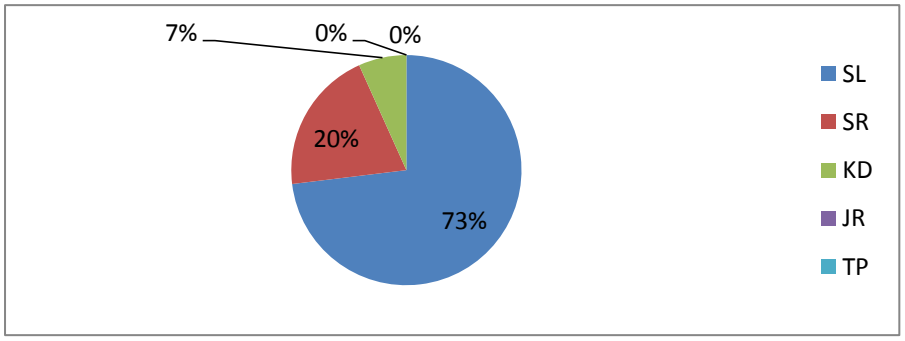


berikan arahan

Gambar 4.45
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 14

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (64%) guru setuju bahwa mereka bekerja sesuai arahan tugasnya masing-masing.

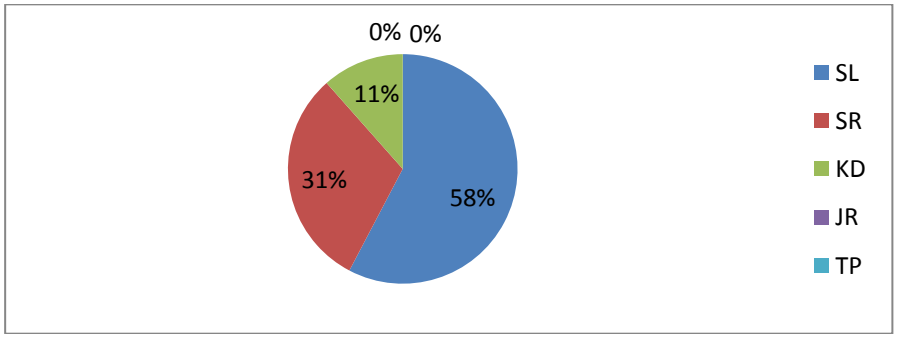
Instrumen No. 15: Di sekolah saya pegawai diberikan arahan prajabatan sebelum melaksanakan tugas



Gambar 4.46
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 15

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (73%) guru selalu diberikan arahan prajabatan sebelum melaksanakan tugas.

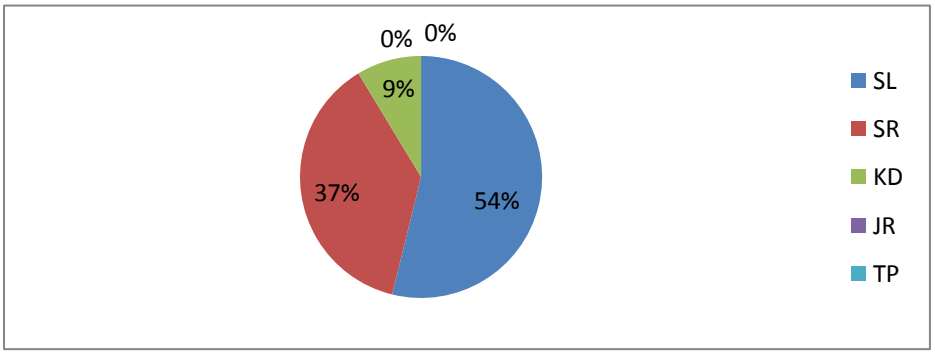
Instrumen No. 16: Di sekolah saya pegawai diberikan kesempatan mengikuti seminar-seminar



Gambar 4.47
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 16

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (58%) pegawai selalu mendapatkan kesempatan untuk mengikuti seminar.

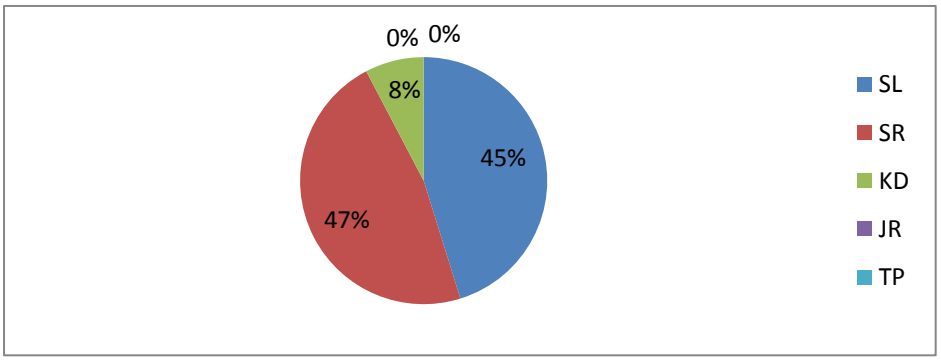
Instrumen No. 17: Di sekolah saya pegawai diberikan pelatihan sesuai keahliannya



Gambar 4.48
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 17

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (54%) pegawai mendapat pelatihan sesuai dengan keahliannya.

Instrumen No. 18: Di sekolah saya pegawai didorong untuk

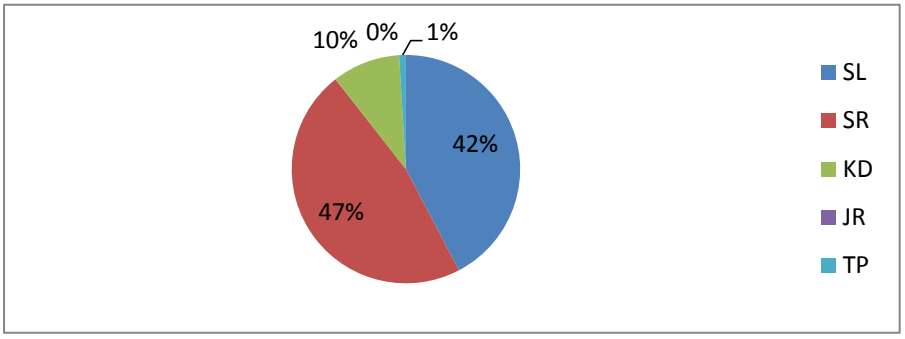


mengikuti kursus keterampilan

Gambar 4.49
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 18

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (47%) pegawai mendapat dorongan untuk mengikuti kursus keterampilan.

Instrumen No. 19: Di sekolah saya pegawai diberikan

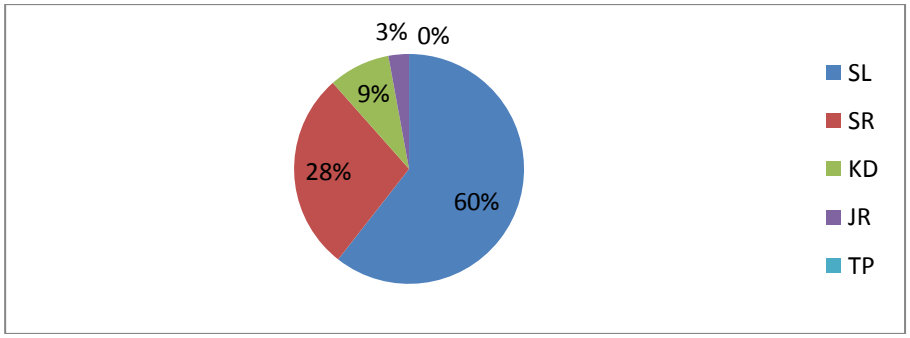


kesempatan berpartisipasi dalam berbagai kegiatan pengembngan diri.

Gambar 4.50
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 19

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (47%) pegawai sering diberikan kesempatan berpartisipasi dalam berbagai kegiatan pengembngan diri.

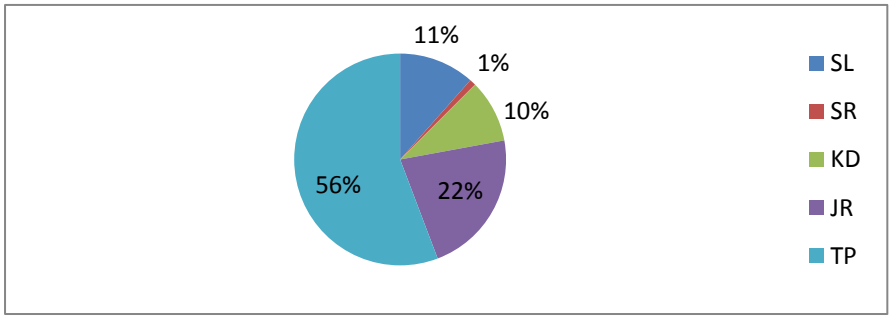
Instrumen No. 20: Di sekolah saya pegawai diberikan kesempatan melanjutkan studi kejenjang yang lebih tinggi



Gambar 4.51
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 20

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) pegawai selalu diberikan kesempatan melanjutkan studi kejenjang yang lebih tinggi.

Instrumen No. 21: Di sekolah saya banyak pegawai yang mengabaikan pelatihan.

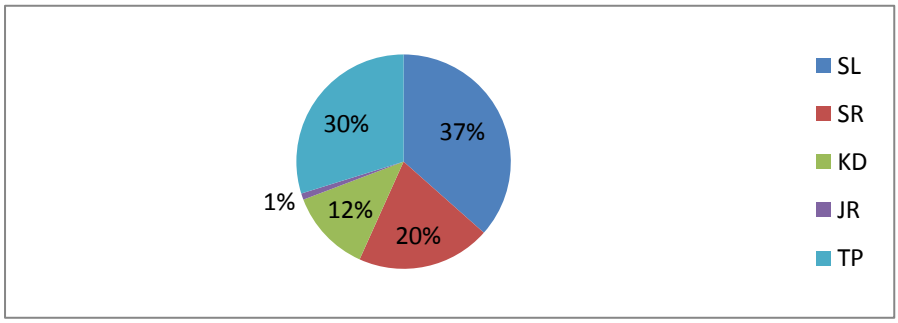


`

Gambar 4.52
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 21

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (56%) pegawai tidak mengabaikan pelatihan.

Instrumen No. 22: Di sekolah saya penilaian pegawai

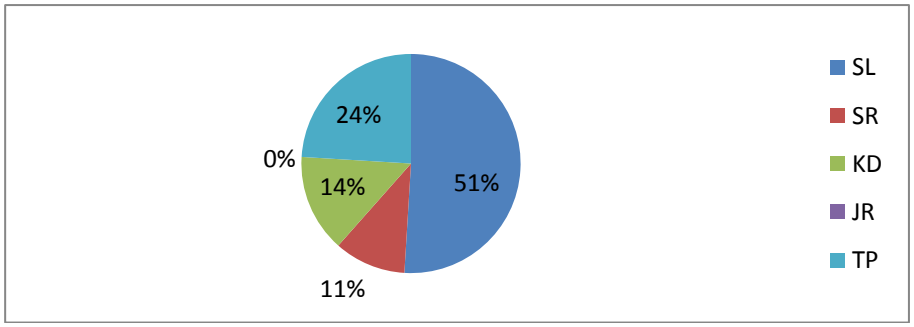


dilakukan secara berkala.

Gambar 4.53
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 22

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (37%) pegawai mendapatkan penilaian secara berkala.

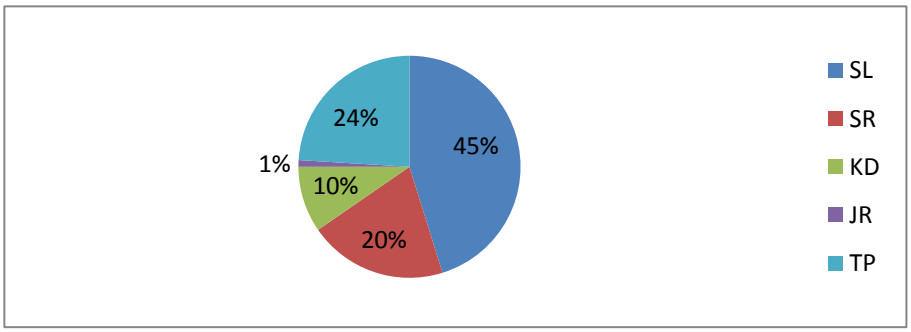
Instrumen No. 23: Di sekolah saya penilaian diumumkan sebagai dasar promosi pegawai



Gambar 4.54
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 23

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) pegawai mendapat promosi berdasarkan hasil penilaian.

Instrumen No. 24: Di sekolah saya pegawai yang tidak disiplin

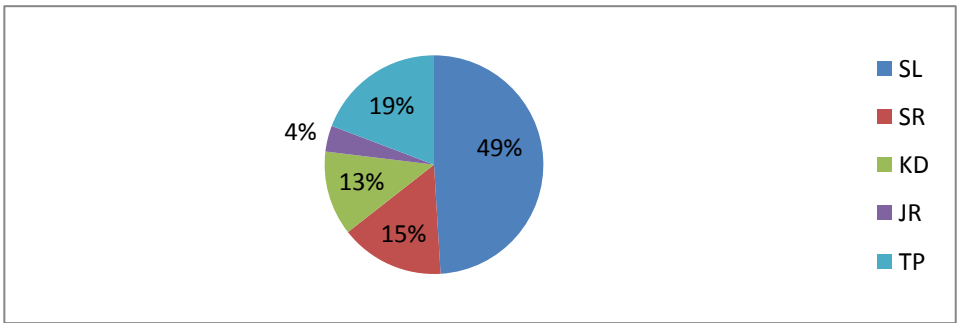


diberikan sanksi tegas.

Gambar 4.55
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 24

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (45%) pegawai setuju bagi pegawai yang tidak disiplin mendapatkan sanksi yang tegas.

Instrumen No. 25: Di Sekolah saya pegawai yang berprestasi

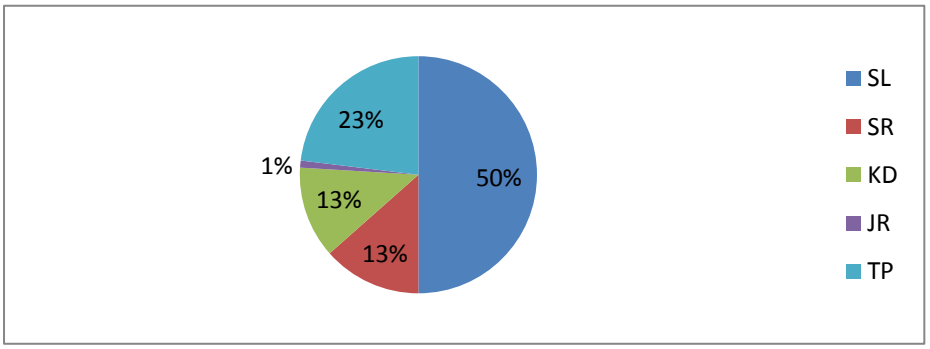


diberikan *reward*

Gambar 4.56
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 25

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) pegawai yang berprestasi selalu mendapatkan *reward.*

Instrumen No. 26: Di sekolah saya demosi (penurunan

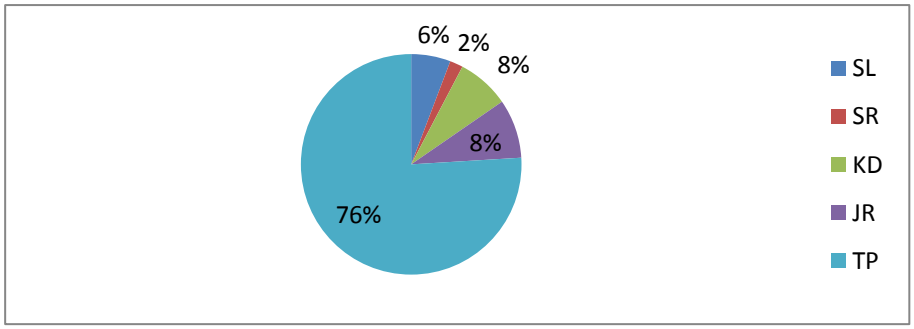


jabatan) pegawai dilakukan sebagai tindakan pendisiplinan

Gambar 4.57
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 26

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (50%) pegawai sepakat bagi pegawai yang tidak disiplin akan didemosi dari jabatannya sebagai tindakan pendisiplinan.

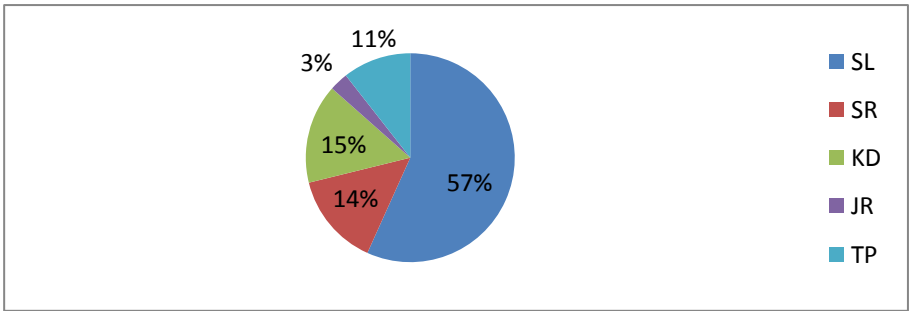
Instrumen No. 27: Di sekolah saya banyak pegawai yang di pecat tanpa sebab.



Gambar 4.58
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 27

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (76%) guru tidak menerima pemecatan tanpa sebab.

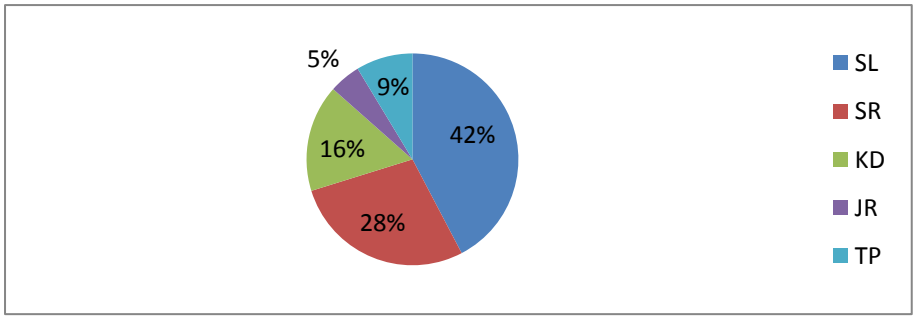
Instrumen No. 28: Di sekolah saya pemberian imbalan pegawai sesuai ketentuan yang ada.



Gambar 4.59
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 28

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (57%) pegawai mendapatakan imbalan sesuai ketentuan yang ada.

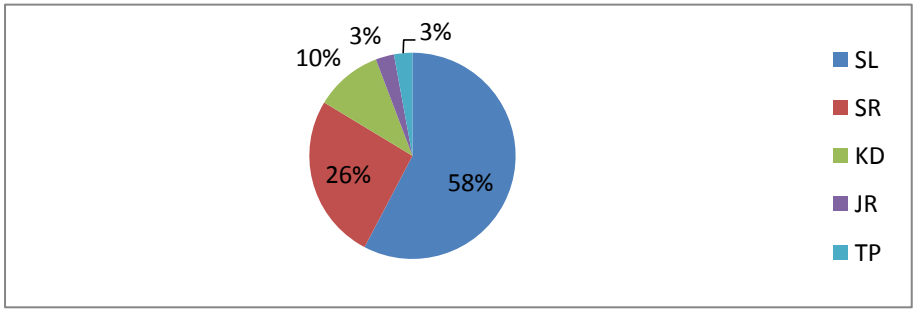
Instrumen No. 29: Disekolah saya pegawai yang memiliki jabatan diberikan tunjangan.



Gambar 4.60
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 29

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian pegawai (42%) yang memiliki jabatan diberikan tunjangan.

Instrumen No. 30: Di sekolah saya pegawai mendapatkan

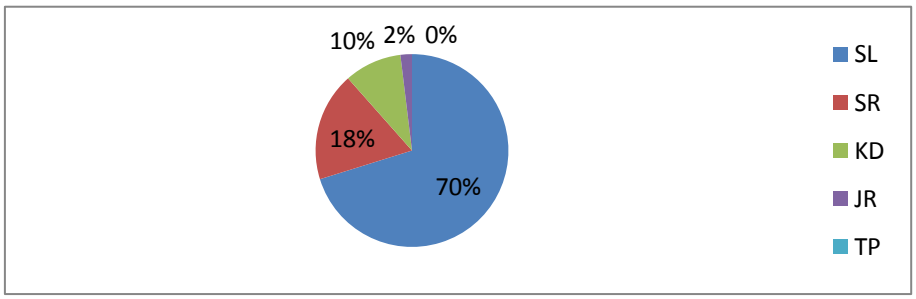


jaminan kesehatan.

Gambar 4.61
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 30

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (58%) pegawai selalu mendapatkan jaminan kesehatan.

Instrumen No. 31: Sekolah saya mengabaikan kesejahteraan



pegawai.

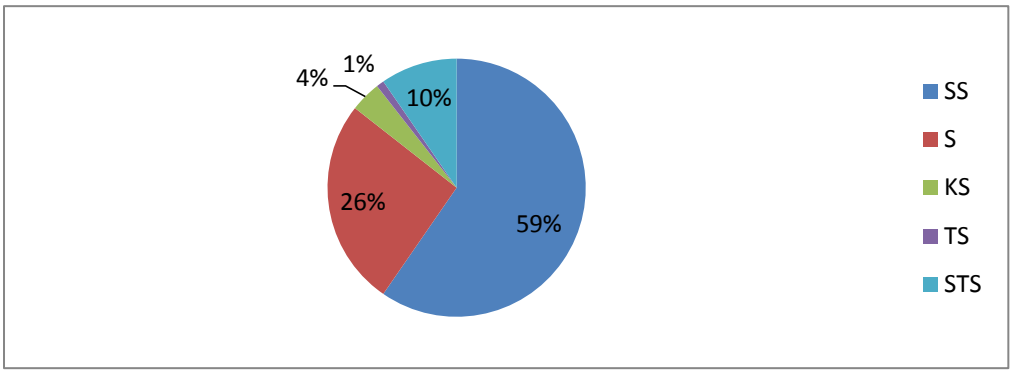
Gambar 4.62
Analisis Butir Pengelolaan Kepegawaian No. 31

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (70%) pegawai setuju kesejahteraan mereka tidak diabaikan.

3. Variabel Penanggulangan Stres Guru (Y)

Peneliti mengungkap variabel Penanggulangan Stres Guru melalui 31 butir soal angket dengan lima pilihan jawaban yaitu; Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS). Berdasarkan lampiran hasil angket penelitian pada H: Hasil angket penelitian (terlampir) diperoleh hasil analisis butir variabel pengelolaan stress guru sebagai berikut:

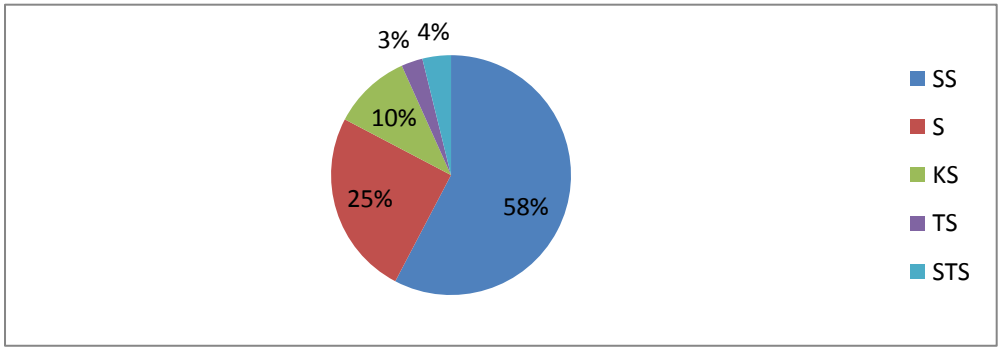
Instrumen No. 1: Saya bisa berkonsentrasi walaupun mendapat tekanan dari kepala sekolah.



Gambar 4.63
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 1

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (60%) guru mampu berkonsentrasi walaupun mendapat tekanan dari kepala sekolah

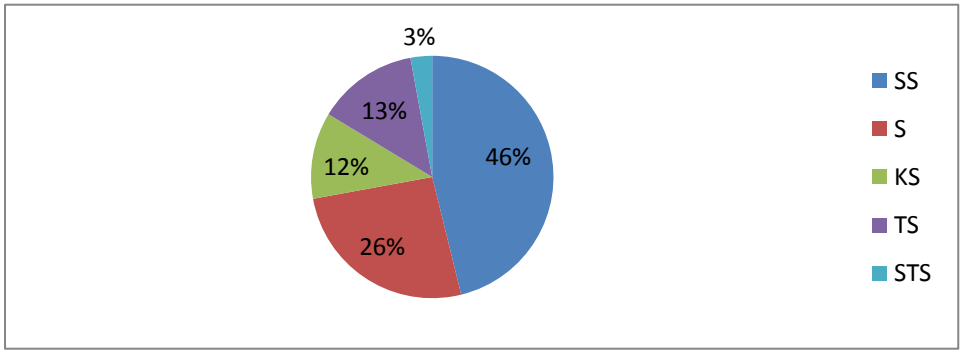
Instrumen No. 2: Saya bisa bekerja dengan baik mekipun kepala sekolah kerap mengawasi.



Gambar 4.64
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 2

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (59%) guru mampu bekerja dengan baik dibawah pengawasan kepala sekolah.

Instrumen No. 3: Saya bisa menyelesaikan tugas walaupun kepala sekolah menuntut saya mengerjakan tugas diluar *job description*

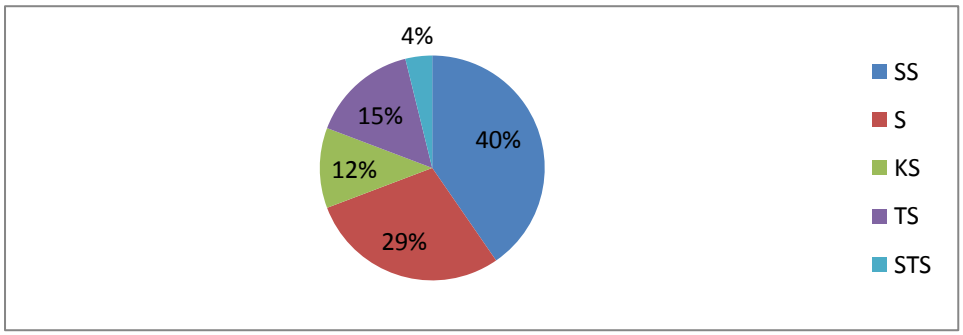


Gambar 4.65

Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 3

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru mampu menyelesaikan tugas sekalipun mendapat tugas tambahan diluar *job description*

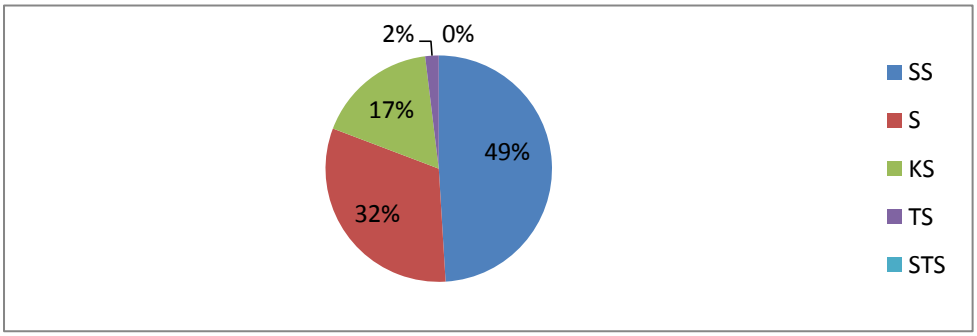
Instrumen No. 4: Saya mampu berkreasi meskipun kepala sekolah memaksakan kehendaknya



Gambar 4.66
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 4

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (40%) guru mampu berkreasi walaupun kepala sekolah memaksakan kehendaknya.

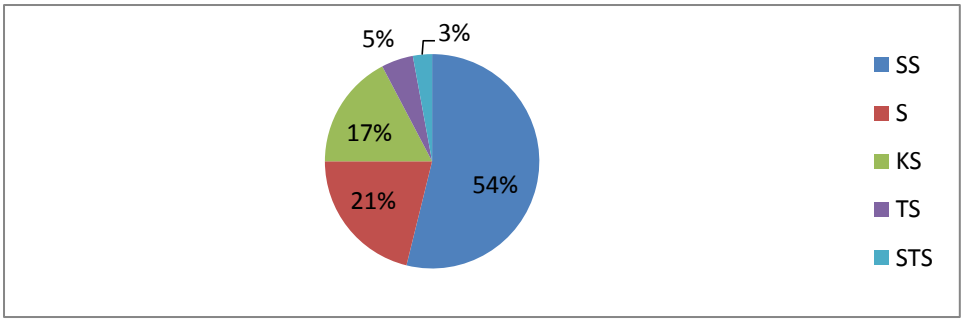
Instrumen No. 5: Saya bekerja sepenuh hati meskipun kepala sekolah memberikan Surat Peringatan jika saya terlambat menyelesaikan tugas.



Gambar 4.67
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 5

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru bekerja sepenuh hati mekipun kepala sekolah memberi surat peringatan jika mereka lamabat menyelesaikan tugas.

Instrumen No. 6: Saya tetap bekerja walaupun kepala sekolah

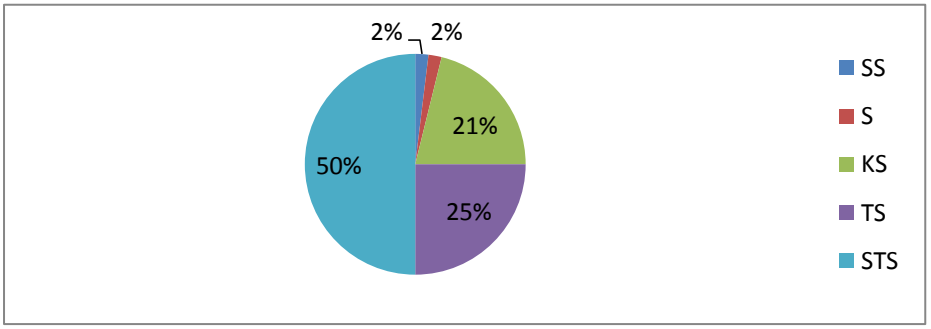


mengeluarkan ancaman memetong honor jika saya gagal bertugas.

Gambar 4.68
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 6

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (54%) guru tetap bekerja sekalipun mendapat ancaman pemeotongan honor dari kepala sekolah.

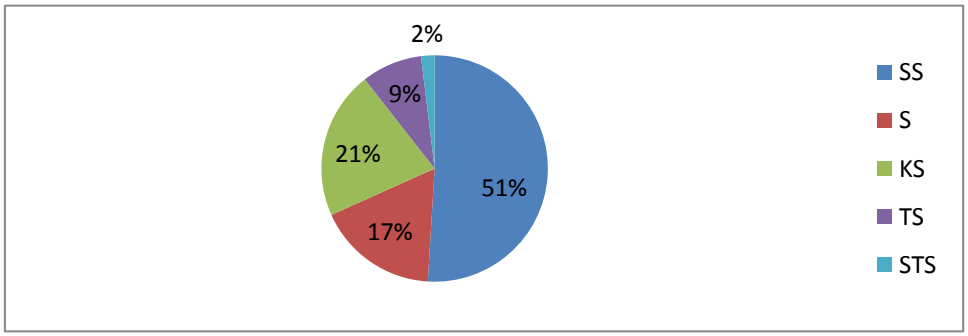
Instrumen No. 7: Apabila saya mendapat ancaman akan diberhentikan saya akan *resignd*



Gambar 4.69
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 7

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (50%) guru tidak setuju untuk *resignd* meskipun mendapat ancaman pemberhentian.

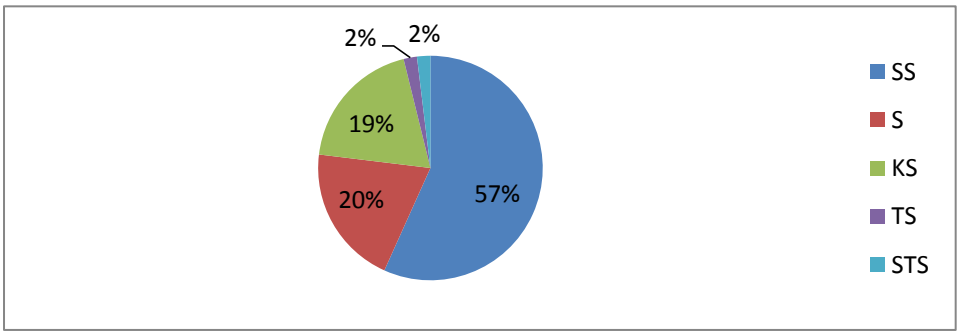
Instrumen No. 8: Saya mersa percaya diri memasuki kelas sekalipun materi yang saya ajarkan kurang saya kuasai.



Gambar 4.70
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 8

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (51%) guru setuju tetap percaya diri memasuki kelas sekalipun materi yang diajarkan kurang dikuasai.

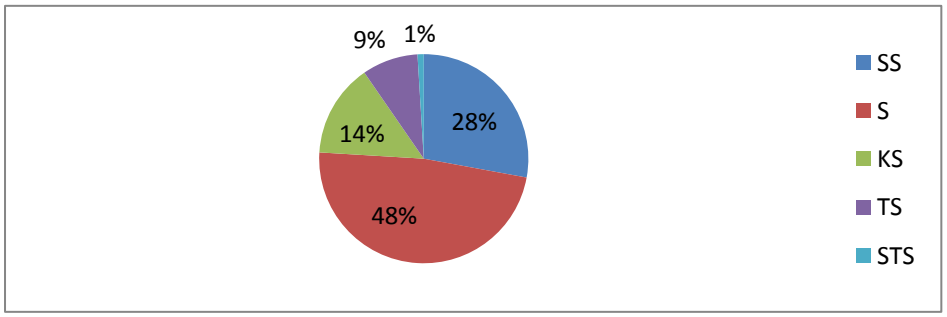
Instrumen No. 9: Saya merasa mengajar adalah bukan suatu beban.



Gambar 4.671
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 9

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (57%) guru setuju mengajar adalah bukan suatu beban.

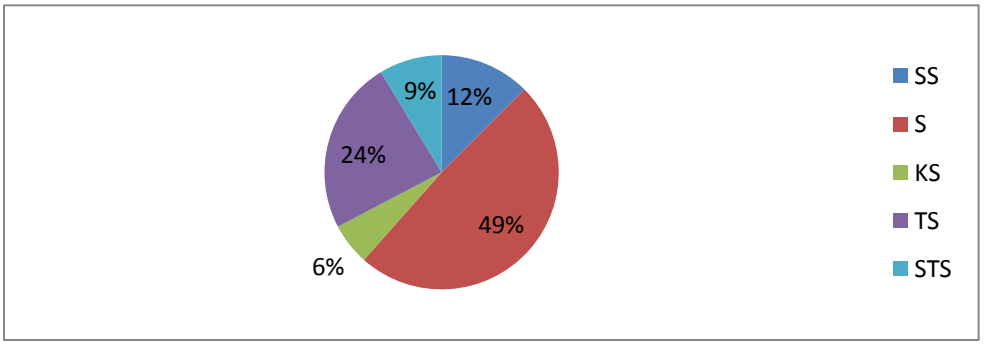
Instrumen No. 10: Saya mampu mengerjakan tugas sekalipun saya belum menguasai.



Gambar 4.72
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 10

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (48%) guru setuju mampu mengerjakan tugas sekalipun belum menguasai.

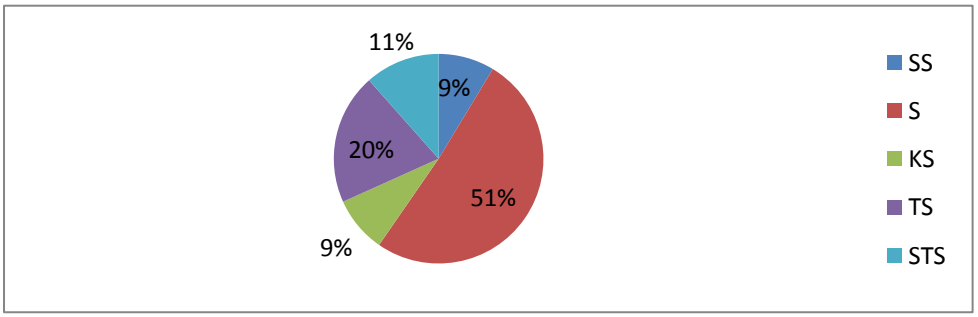
Instrumen No. 11: Saya bekerja sepeuh hati walaupun tugas yang diberikan di selesaikan di rumah



Gambar 4.73
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 11

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru setuju bekerja sepenuh hati sekalipun tugas yang diberiakan diselesaikan di rumah.

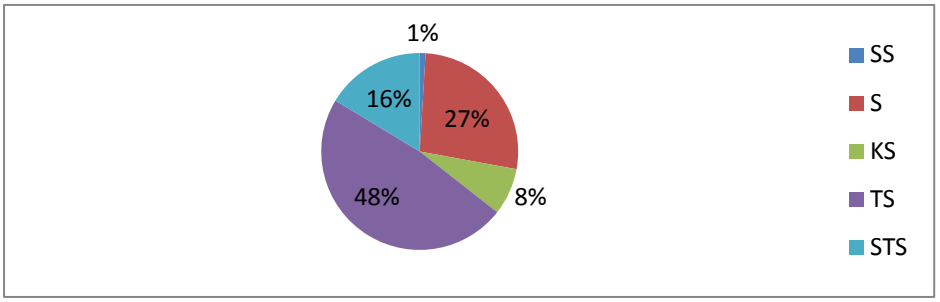
Instrumen No. 12: Saya senang bekerja sekalipun sampai harus lembur.



Gambar 4.74
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 12

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (53%) guru senang bekerja sekalipun sampai harus lembur.

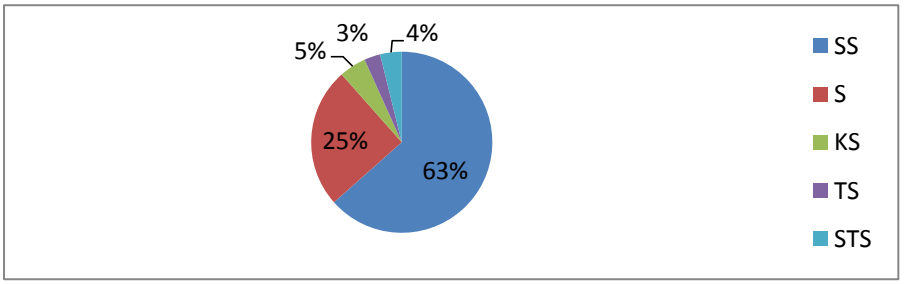
Instrumen No. 13: Saya merasa pusing saat tugas yang diberikan kepada saya tidak sesuai dengan waktu yang tersedia.



Gambar 4.75
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 13

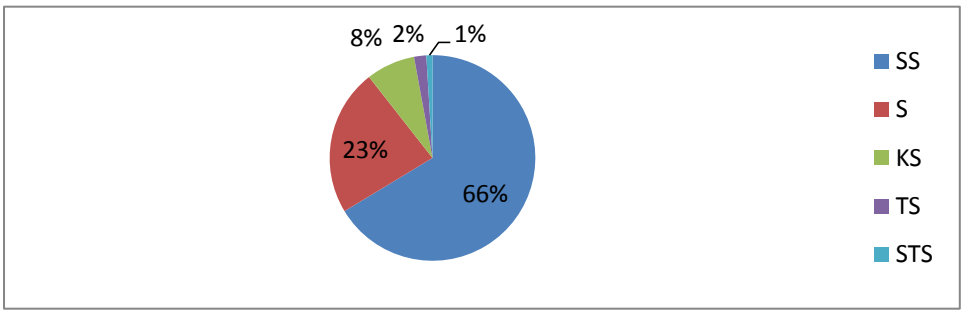
Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (4%) guru tidak merasa pusing saat tugas yang diberikan kepada mereka tidak sesuai dengan waktu yang tersedia.

Instrumen No. 14: Saya tetap mengajar sekalipun keadaan kelas kurang kondusif.



Gambar 4.76
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 14

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (63%) guru setuju tetap mengajar sekalipun keadaan kelas kurang kondusif.

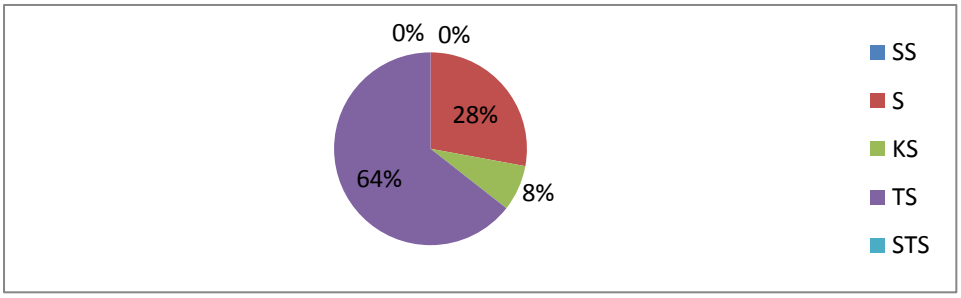


Instrumen No. 15: Saya merasa nyaman menegajar meskipun di area sekolah terdengar suara bising.

Gambar 4.77
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 15

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (66%) guru merasa nyaman menegajar meskipun di area sekolah terdengar suara bising.

Instrumen No. 16: Saya senang mengajar sekalipun saya

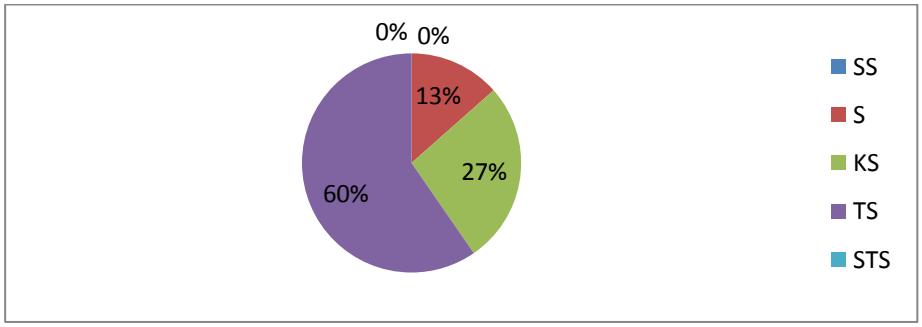


mendapat imbalan yang kurang sesuai.

Gambar 4.78
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 16

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (64%) guru tidak setuju mengajar dengan imbalan yang kurang sesuai.

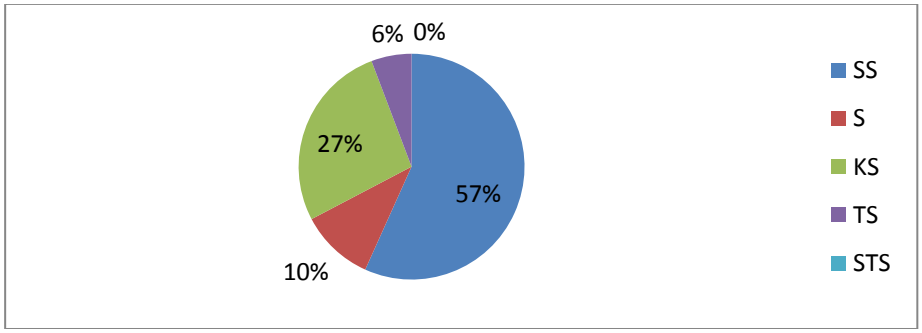
Instrumen No. 17: Pengahasilan sebagai guru membuat saya harus mencari penghasilan tambahan.



Gambar 4.79
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 17

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (60%) guru tidak setuju mencari tambahan dari pengahsilan yang ada.

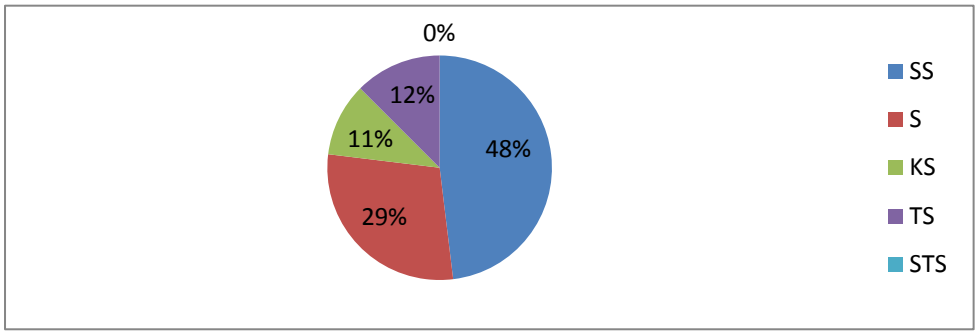
Instrumen No. 18: Saya tetap berkomunikasi dengan kepala sekolah sekalipun sikap beliau kurang bersahabat.



Gambar 4.80
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 18

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (57%) guru setuju untuk tetap berkomunikasi dengan kepala sekolah sekalipun sikap beliau kurang bersahabat.

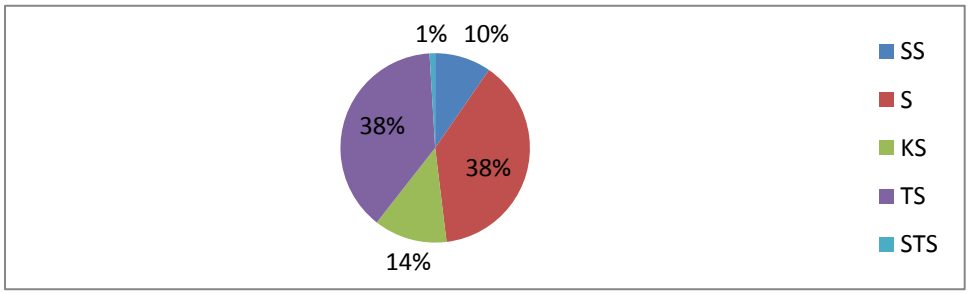
Instrumen No. 19: Saya tetap bersemangat sekalipun kepala sekolah menjauhi saya.



Gambar 4.81
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 19

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (48%) guru setuju untuk tetap bersemanagat sekalipun kepala sekolah menjauhi.

Instrumen No. 20: Meskipun kepala sekolah kerap menyindir

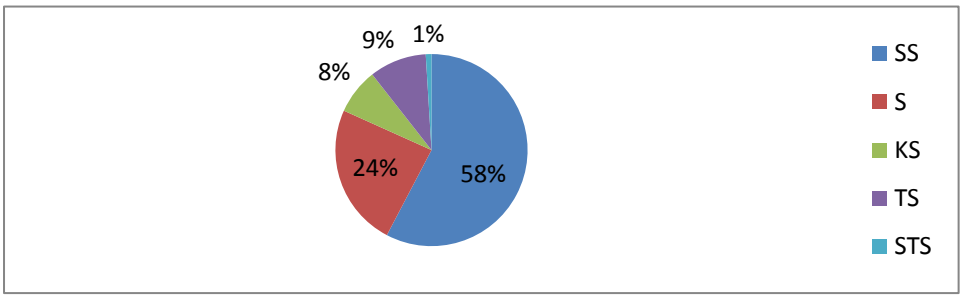


saya tetap loyal terhadap sekolah.

Gambar 4.82
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 20

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (38%) guru setuju untuk tetap loyal terhadap sekolah meskipun kepala sekolah kerap memberikan sindiran.

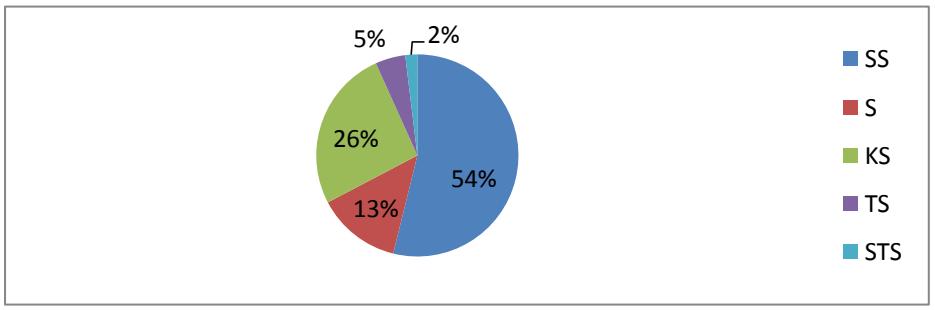
Instrumen No. 21: Saya tetap mengerjakan tupoksi walau ada teman yang memusuhi saya.



Gambar 4.83
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 21

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (58%) guru setuju menjalankan TUPOKSI sekalipun dimusuhi oleh teman.

Instrumen No. 22: Saya sabar ketika ada teman yang enggan



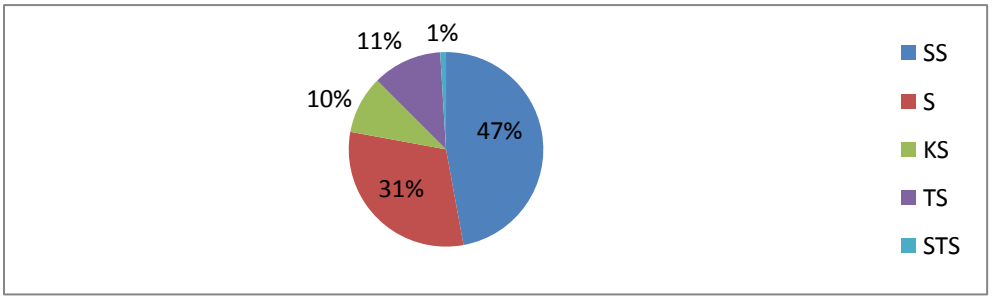
membantu menyelesaikan tugas.

Gambar 4.84

Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 22

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (54%) guru setuju untuk bersabar ketika ada teman yang enggan membantu menyelesaikan tugas.

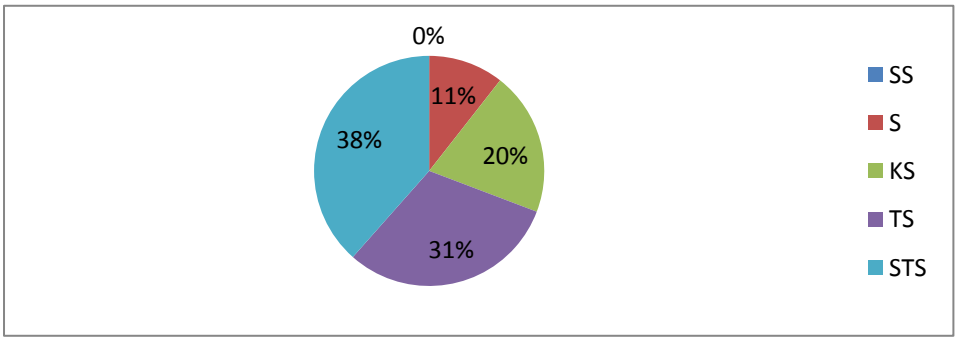
Instrumen No. 23: Saya tetap membangun *teamwork* guru sekalipun kurang mendapat dukungan dari teman.



Gambar 4.85
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 23

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (47%) guru setuju untuk tetap membangun *teamwork* saat bekerja sekalipun kurang mendapat dukungan dari teman.

Instrumen No. 24: Saya kesal karena mempunyai rekan kerja

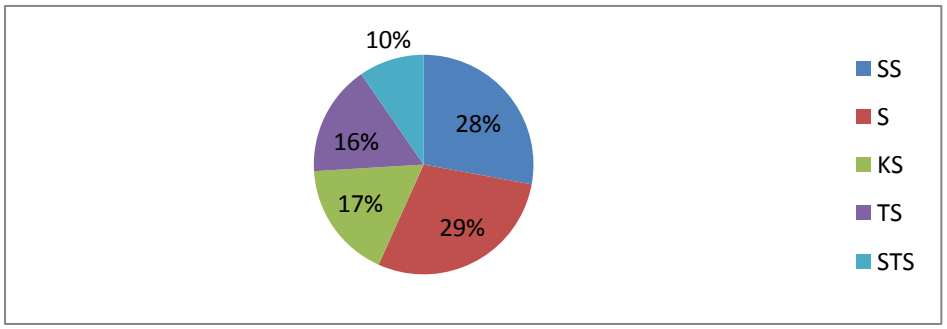


yang menyebalkan.

Gambar 4.86
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 24

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (31%) guru tidak merasa kesal karena mempunyai rekan kerja yang menyebalkan.

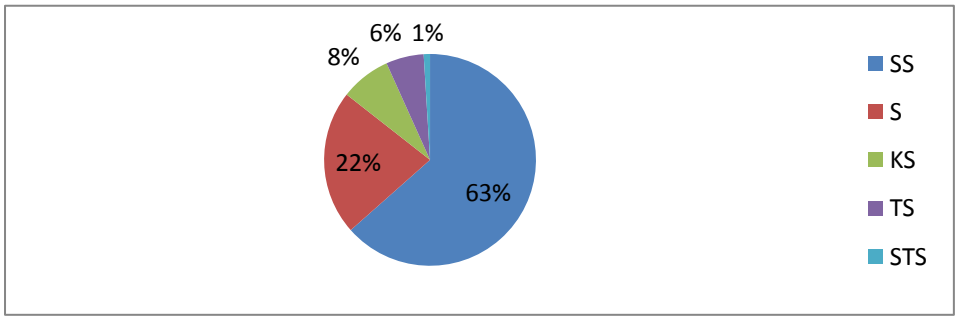
Instrumen No. 25: Saya bersikap santun ketika ada wali murid yang marah kepada saya.



Gambar 4.87
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 25

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (29%) guru setuju bersikap santun ketika ada wali murid yang marah kepada saya.

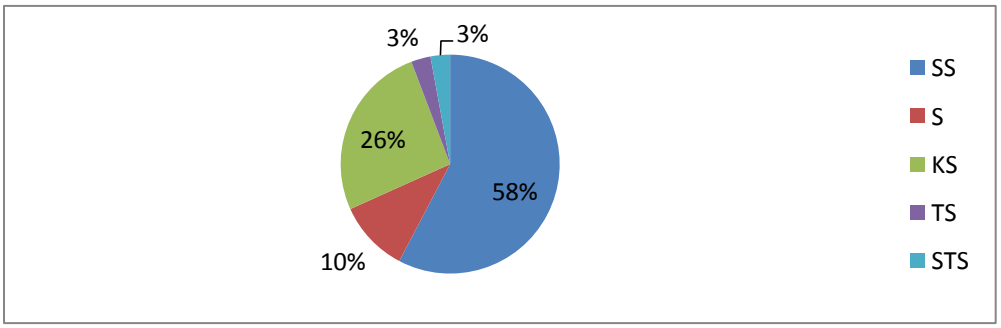
Instrumen No. 26: Meskipun wali murid *complain* keterlaluan saya tetap meanggapinya dengan baik.



Gambar 4.88
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 26

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (63%) guru setuju menanggapi wali murid dengan baik ketika mendapat *complain.*

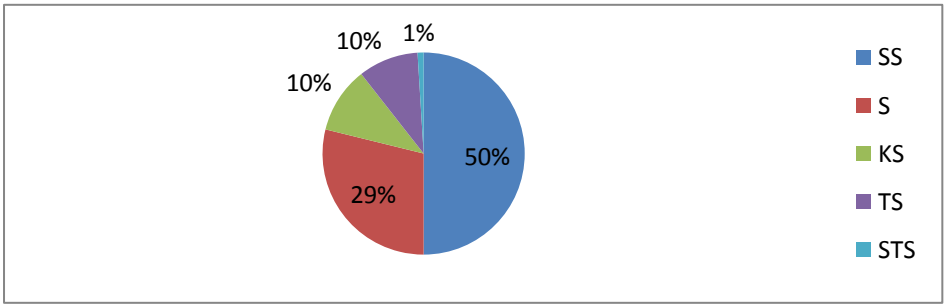
Instrumen No. 27: Saya memahami ketika kepala sekolah memarahi saya saat saya melakukan kesalahan.



Gambar 4.89
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 27

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (58%) guru setuju memahami kepala sekolah saat memberikan teguran.

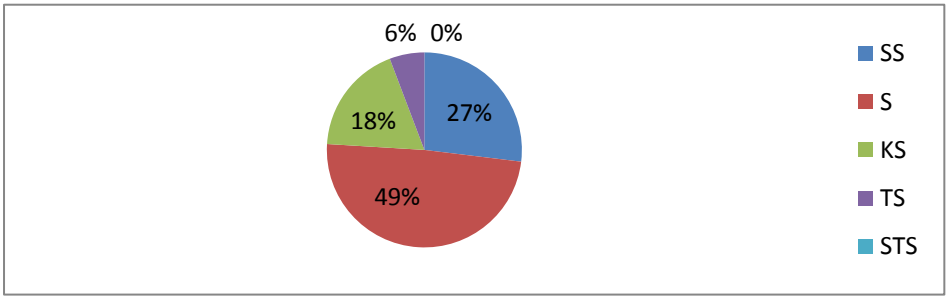
Instrumen No. 28: Saya tetap rileks terhadap tekanan pekerjaan yang terlalu rumit.



Gambar 4.90
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 28

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (50%) guru setuju tetap merasa *rileks* terhadap tekanan pekerjaan yang terlalu rumit.

Instrumen No. 29: Saya tetap kuat walaupun menghadapi masalah pekerjaan yang sulit diselesaikan.

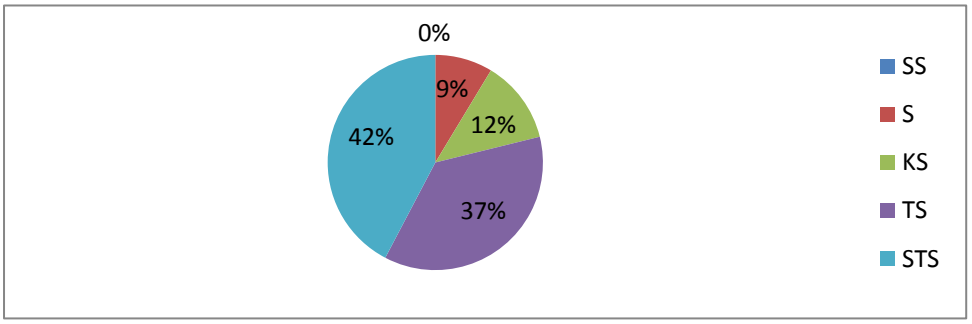


Gambar 4.91

Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 29

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru merasa kuat menghadapi tekanan pekerjaan yang sulit diselesaikan.

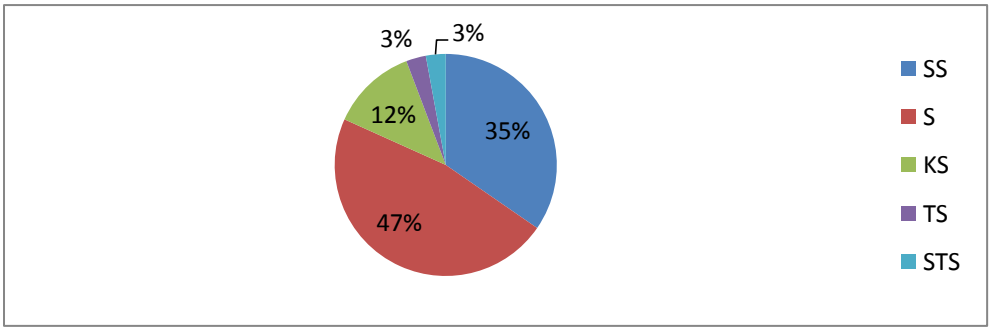
Instrumen No. 30: Saya sulit datang tepat waktu meskipun jarak sekolah dekat.



Gambar 4.92
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 30

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (43%) tidak datang terlambat dengan jarak sekolah yang dekat.

Instrumen No. 31: Saya masuk kelas sesuai jadwal waktu yang ditentukan walaupun banyak pekerjaan lain.



Gambar 4.93
Analisis Butir Penanggulangan Stres Guru No. 31

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (47%) guru setuju tetap masuk kelas sesuai jadwal waktu yang ditentukan walaupun banyak pekerjaan lain.

C. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Data yang dijadikan dasar deskripsi hasil penelitian ini adalah skor Pengelolaan Stres Guru (Y), Kepemimpinan kepala sekolah(X_I), dan pengelolaan kepegawaian (X_2). Data tersebut, diolah dengan menggunakan perangkat lunak *IBM® SPSS® Statistics Version 25* 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 score)*, skor tertinggi *(maksimum score)* yakni sebagai berikut:

1. Variabel Penanggulangan Stres Guru (Y)

Tabel 4.8: Data Deskriptif Variabel Penanggulangan Stres Guru (Y)

No	Statistics		
	Penanggulangan Stres Guru		
1	N	Valid	104
		Missing	0
2	Rata-rata *(mean)*		121.81

3	Rata-rata kesalahan standar *(Std. Error of Mean)*	0.956
4	Median (Nilai tengah)	122.50
5	Modus *(Mode)*	121[a]
6	Simpang baku *(Std. Deviation)*	9.777
7	Varian *(rata-rata kelompok)*	95.594
8	Rentang *(range)*	45
9	Skor Minimum *(skor terkecil)*	97
10	Skor Maksimum *(skor terbesar)*	142
11	Sum *(jumlah)*	12668

Berdasarkan tabel di atas, maka data deskriptif variabel Penanggulangan Stres Guru (Y) yang diperoleh dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa jumlah responden 104 responden, skor rata-rata 121,81 skor rata-rata kesalahan standar 0,956, median 122,50, modus 121, simpang baku 9,777, varians 95, 594, rentang skor *(range)* 45, skor terendah 97, skor tertinggi 142.

Memperhatikan skor rata-rata Penanggulangan Stres Guru (Y) yaitu 121,81 atau sama dengan 121,81 : 155 X 100% = 78,586% dari skor idealnya yaitu 155. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkafdx t atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut[17]:

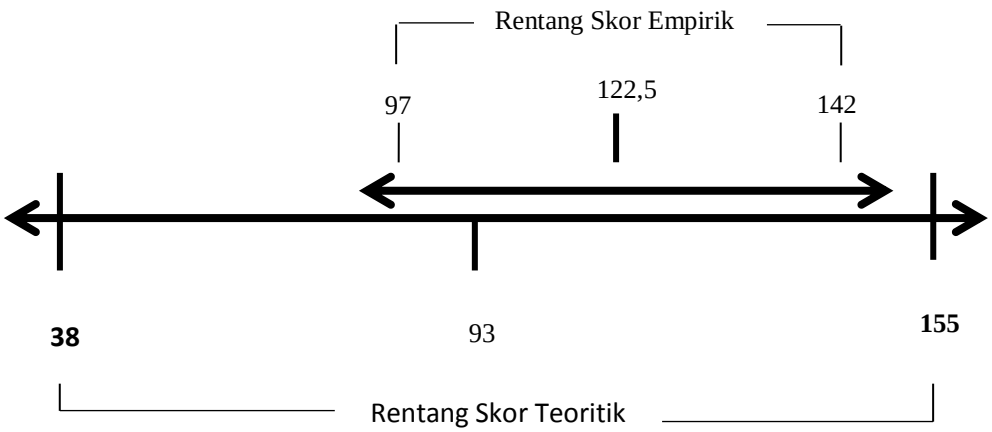
90% - 100% =Sangat tinggi
80% - 89% = Tinggi
70% - 79% = Cukup tinggi
60% - 69% = Sedang
50% - 59% = Rendah
40% ke bawah = Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel pengelolaan stresb guru berada pada taraf cukup tinggi (78,586%). Hal ini menunjukkan bahwa guru tidak dalam keadaan stres mereka dengan baik.

Variabel penanggulangan stres guru juga memiliki rentang skor teoritik 31 sampai dengan 155, dengan skor tengah *(median)* 93 dan rentang skor empirik antara 97 sampai dengan 142 dan skor imedian empirik adalah 122,5 yang berarti sebaran skor empirik masih berada di atas daerah skor *median* teoritik. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pengelolaan stres guru kepala sekolah dalam penelitian ini

[17] Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru*. Bandung: Tesis, FPS IKIP Bandung, 1998, h. 101.

relative memiliki katagori tinggi. Hal ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



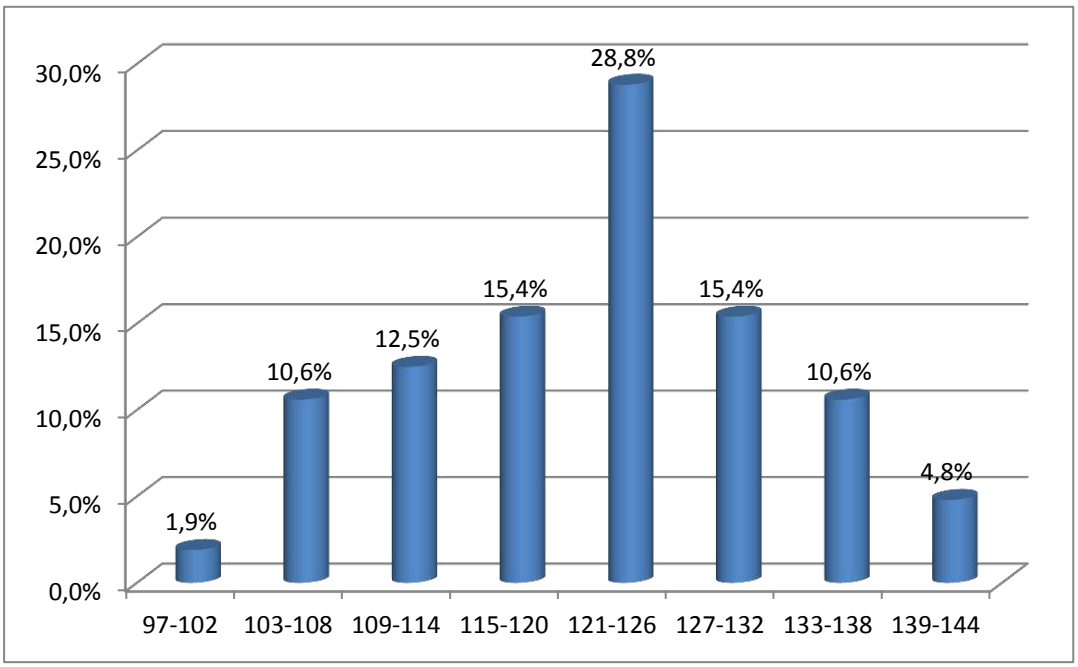
Gambar 4.94

Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik
Variabel Penanggulangan Stres Guru (Y)

Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel penanggulangan stres guru (Y) ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.9: Distribusi Frekuensi Stres Penanggulangan Guru (Y)

Kelas Interval	frek (fi)	Rumus		Frekwensi	
				persentase	komulatif
97-102	2	104	100	1.9	1.9
103-108	11	104	100	10.6	12.5
109-114	13	104	100	12.5	25.0
115-120	16	104	100	15.4	40.4
121-126	30	104	100	28.8	69.2
127-132	16	104	100	15.4	84.6
133-138	11	104	100	10.6	95.2
139-144	5	104	100	4.8	100.0
	104			100.0	



Gambar 4.95: Histogram Variabel Pengelolaan Stres Guru (Y)

2. Variable Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Tabel 4.10: Data Deskriptif Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

No	Statistics		
	Kepemimpinan Kepala Sekolah		
1	N	Valid	104
		Missing	0
2	Rata-rata *(mean)*		124.11
3	Rata-rata kesalahan standar *(Std. Error of Mean)*		1.192
4	Median (Nilai tengah)		124.00
5	Modus *(Mode)*		124
6	Simpang baku *(Std. Deviation)*		12.153
7	Varian *(rata-rata kelompok)*		147.688

8	Rentang *(range)*	53
9	Skor Minimum *(skor terkecil)*	95
10	Skor Maksimum *(skor terbesar)*	148
11	Sum *(jumlah)*	12907

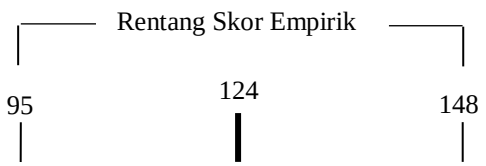
Berdasarkan tabel di atas, maka data deskriptif variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) yang diperoleh dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa jumlah responden 104 responden, skor rata-rata 124, 1058 skor rata-rata kesalahan standar 1.192, median 124,00 modus 124 simpang baku 12.153 varians 147,688 rentang skor 53, skor terendah 95, skor tertinggi 148.

Memperhatikan skor rata-rata variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) yaitu 125 atau sama dengan 125 : 155 X 100% = 80,068% dari skor idealnya yaitu 155. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:[18]

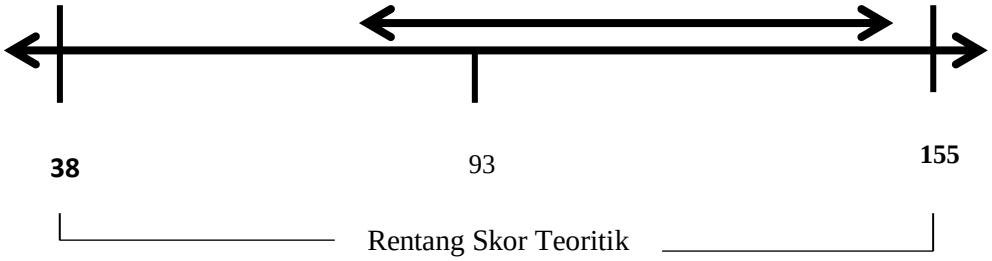
90% - 100% =Sangat tinggi
80% - 89% = Tinggi
70% - 79% = Cukup tinggi
60% - 69% = Sedang
50% - 59% = Rendah
40% ke bawah = Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel kepemimpinan kepala sekolah berada pada taraf tinggi (80.068%). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang tinggi.

Variabel kepemimpinan kepala sekolah juga memiliki rentang skor teoritik 31 sampai dengan 155, dengan skor tengah *(median)* 93 dan rentang skor empirik antara 95 sampai dengan 148 dan skor imedian empirik adalah 124,00 yang berarti sebaran skor empirik masih berada di atas daerah skor *median* teoritik. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini relative memiliki katagori tinggi. Hal ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut



[18] Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah*,…,hal. 101.

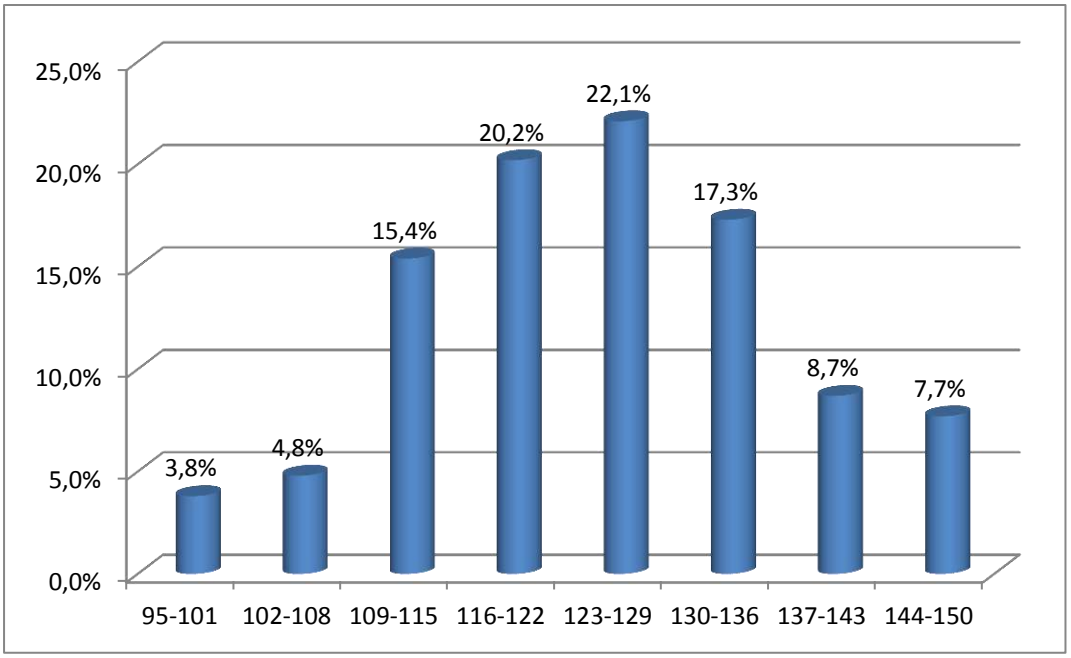


Gambar 4.96
Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik
Variabel Kepemimpianan kepala sekolah (X_1)

Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11: Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

kelas Interval	frek (fi)	Rumus		Frekwensi	
				Persentase	komulatif
95-101	4	104	100	3.8	3.8
102-108	5	104	100	4.8	8.7
109-115	16	104	100	15.4	24.0
116-122	21	104	100	20.2	44.2
123-129	23	104	100	22.1	66.3
130-136	18	104	100	17.3	83.7
137-143	9	104	100	8.7	92.3
144-150	8	104	100	7.7	100.0
	104			100.0	



Gambar 4.97: Histogram Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

3. Variabel Pengelolaan Kepegawaian (X_2)

Tabel 4.12: Data Deskriptif Variabel Pengelolaan Kepegawaian (X_2

No	Statistics		
	Pengelolaan Kepegawaian		
1	N	Valid	104
		Missing	0
2	Rata-rata *(mean)*		124.94
3	Rata-rata kesalahan standar *(Std. Error of Mean)*		1.162
4	Median (Nilai tengah)		127.00
5	Modus *(Mode)*		116[a]
6	Simpang baku *(Std. Deviation)*		11.855
7	Varian *(rata-rata kelompok)*		140.540
8	Rentang *(range)*		53
9	Skor Minimum *(skor terkecil)*		93
10	Skor Maksimum *(skor terbesar)*		146
11	Sum *(jumlah)*		12994

Berdasarkan tabel di atas, maka data deskriptif variabel pengelolaan kepegawaian (X_2) yang diperoleh dari hasil penelitian,

menunjukkan bahwa jumlah responden 104 responden, skor rata-rata 124.94 skor rata-rata kesalahan standar 1.162, median 127.00, modus 166, simpang baku 11.855, varians 140.540, rentang skor 53, skor terendah 93, skor tertinggi 146.

Memperhatikan skor rata-rata pengelolaan kepegawaian (X_2) yaitu 124.94 atau sama dengan 124.94 : 155 X 100% = 80.608% dari skor idealnya yaitu 155. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:[19]

90% - 100% =Sangat tinggi
80% - 89% = Tinggi
70% - 79% = Cukup tinggi
60% - 69% = Sedang
50% - 59% = Rendah
40% ke bawah = Sangat rendah

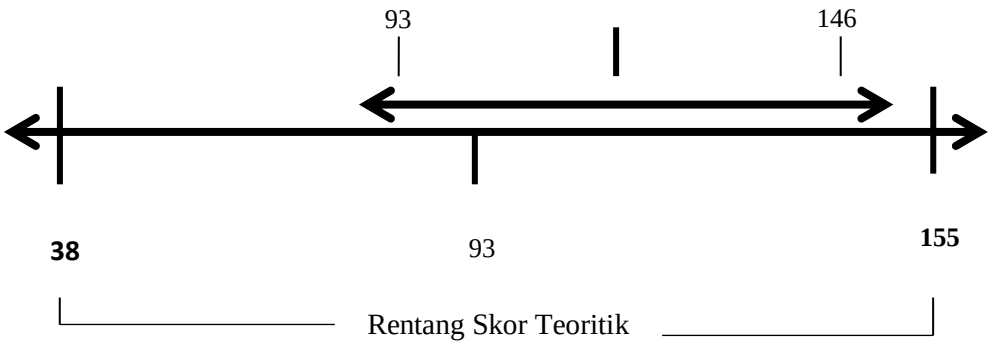
Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel pengelolaan kepegawaian berada pada taraf tinggi (80.608 %). Hal ini menunjukkan bahwa para guru memiliki pengelolaan kepegawaian yang **baik/tinggi**.

Variabel pengelolaan kepegawaian juga memiliki rentang skor teoritik 31 sampai dengan 155, dengan skor tengah *(median)* 93 dan rentang skor empirik antara 93 sampai dengan 146 dan skor imedian empirik adalah 127,00 yang berarti sebaran skor empirik masih berada di atas daerah skor *median* teoritik. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pengelolaan kepegawaian dalam penelitian ini relative memiliki **katagori tinggi/baik**. Hal ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

Rentang Skor Empirik

127

[19] Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah*,…,hal. 101.

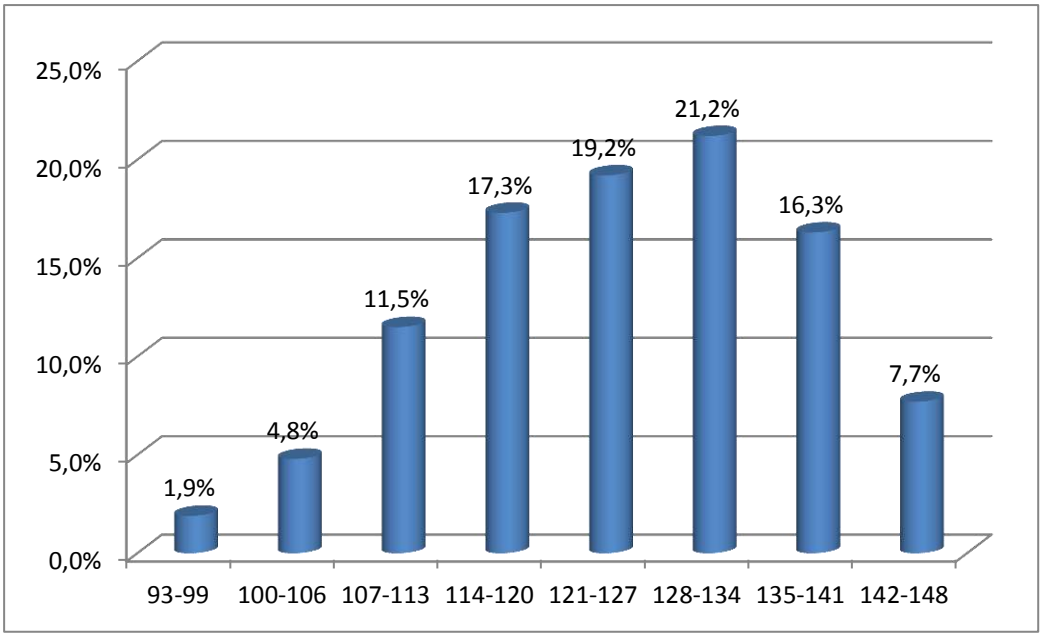


Gambar 4.98
Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik
Variabel Pengelolaan Kepegawaian (X2)

Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel pengelolaan kepegawaian (X_2) ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.13: Distribusi Frekuensi Pengelolaan Kepegawaian (X_2)

Kelas Interval	frek (fi)	Rumus		Frekwensi	
				persentase	Komulatif
93-99	2	104	100	1.9	1.9
100-106	5	104	100	4.8	6.7
107-113	12	104	100	11.5	18.3
114-120	18	104	100	17.3	35.6
121-127	20	104	100	19.2	54.8
128-134	22	104	100	21.2	76.0
135-141	17	104	100	16.3	92.3
142-148	8	104	100	7.7	100.0
	104			100.0	



Gambar 4.99: Histogram Variabel Pengelolaan Kepegawaian (X_2)

D. Uji Prasyarat Analisis Data

Teknik analisis yang dipergunakan untuk menguji hopotesis-hipotesis tentang kepemimpinan kepala sekolah (X_1), dan pengelolaan kepegawaian (X_2), dengan pengelolaan stress 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/ 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 Normalitas Distribusi Galat Taksiran atau Uji Kenormalan

Adapun uji normalitas distribusi galat taksiran ketiga variabel peneiltian adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap pengelolaan stress guru (Y).

$H_{O:}$ Galat taksiran penanggulangan stres guru atas kepemimpinan kepala sekolah adalah *normal*

$H_{I:}$ Galat taksiran penanggulangan stres guru atas kepemimpinan kepala sekoalh adalah *tidak normal.*

Tabel 4.14: Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		104
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.34332502
Most Extreme Differences	Absolute	.039
	Positive	.037
	Negative	-.039
Test Statistic		.039
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

Dari tabel di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi $\hat{Y}$ atas X_1 menujukkan *Asymp Sig (2-tailed)*, atau nilai P= 0,2 > 0,05 (5%) atau Z_{hitung}= 0,39 dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan atau signifikansi α= 0,05 adalah 1,960 (Z_{hitung} 0,39 < Z_{tabel} 1,960), yang berarti H_O diterima dan H_I ditolak. Dengan demikian dapat diinterprestasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi $\hat{Y}$ atas X_1 adalah *berdistribusi normal.*

b. Pengaruh pengelolaan kepegawian (X_2) dengan penanggulangan stres guru (Y).

$H_{O:}$ Galat taksiran pengelolaan stres guru atas pengelolaan kepegawaian adalah *normal.*

$H_{I:}$ Galat taksiran penanggulangan stres guru atas pengelolaan kepegawaian adalah *tidak normal.*

Tabel 4.15: Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		104
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.04291156
Most Extreme D ifferences	Absolute	.048
	Positive	.031
	Negative	-.048
Test Statistic		.048
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Dari tabel di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi $\hat{Y}$ atas X_2 menujukkan *Asymp Sig (2-tailed)*, atau nilai P= 0,2 > 0,05 (5%) atau Z_{hitung}= 0,48 dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan atau signifikansi α= 0,05 adalah 1,960 (Z_{hitung} 0,48< Z_{tabel} 1,960), yang berarti H_O diterima dan H_I ditolak. Dengan demikian dapat diinterprestasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi $\hat{Y}$ atas X_2 adalah *berdistribusi normal*

c. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan pengelolaan kepegawian (X_2) dengan penanggulangan stres guru (Y).

   $H_{O:}$ Galat taksiran penanggulangan stres guru (Y) atas kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan pengelolaan kepegawian (X_2) secara bersama-sama adalah *normal.*

   $H_{I:}$ Galat taksiran penanggulangan stres guru (Y) atas kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan pengelolaan kepegawian (X_2) secara bersama-sama adalah *tidak normal.*

Tabel 4.16: Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_1 dan X_2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		104
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	6.92048331
Most Extreme Differences	Absolute	.059
	Positive	.059
	Negative	-.058
Test Statistic		.059
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Dari tabel di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi $\hat{Y}$ atas X_1 dan X_2 menujukkan *Asymp Sig (2-tailed)*, atau nilai P= 0,2 > 0,05, (5%) atau Z_{hitung} = 0,59 dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan atau signifikansi α = 0,05 adalah 1,960 (Z_{hitung} 0,59<Z_{tabel} 1,960), yang berarti H_O diterima dan H_I ditolak. Dengan demikian dapat diinterprestasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi $\hat{Y}$ atas X_1 dan X_2 secara bersama-sama adalah *berdistribusi normal.*

Tabel 4.17: Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran

Galat Taksiran	*Asymp Sig* / Z_{hitung}	A / Z_{tabel}	Keterangan
Y atas X_1	0,20	0,05	**Normal**
	0,39	1,960	**Normal**
Y atas X_2	0,20	0,05	**Normal**
	0,48	1,960	**Normal**
Y atas X_1 dan X_2	0,20	0,05	**Normal**
	0,59	1,960	**Normal**

2. Uji Linieritas Persaman Regresi

Adapun uji linieritas persaman regresi variabel penelitian adalah sebagai berikut:

a. Hubungan kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dengan penanggulangan stres guru (Y).

Ho : Y = A+B X_1, artinya regresi penanggulangan stres guru atas kepemimpinan kepala sekolah adalah *linier.*

Hi : Y ≠ A+B X_1, artinya regresi penanggulangan stres guru atas kepemimpinan kepala sekolah adalah *tidak linier.*

Tabel 4.18: ANOVA (Y atas X_1)

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Penanggulangan Stres Guru * Kepemimpinan Kepala Sekolah	Between Groups	(Combined)	7026.637	43	163.410	3.477	.000
		Linearity	4291.938	1	4291.938	91.333	.000
		Deviation from Linearity	2734.699	42	65.112	1.386	.122
	Within Groups		2819.517	60	46.992		
	Total		9846.154	103			

Dari tabel di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas X_1 menujukkan nilai P Sig= 0,122 > 0,05 (5%) atau F_{hitung} = 1,386 dan F_{tabel} dengan dk pembilang 42 dan dk penyebut 60 pada taraf kepercayaan (signifikansi) α = 0,05 adalah 1,590 (F_{hitung} 1,386 < F_{tabel} 1,590), yang berarti H_O diterima dan H_I ditolak. Dengan demikian, maka dapat diinterprestasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi $\hat{Y}$ atas X_1 adalah linier.*

b. Hubungan pengelolaan kepegawaian (X_2) dengan penanggulangan stres guru (Y).

Ho : Y = A+B X_2, artinya regresi penanggulangan stres guru atas pengelolaan kepegawaian adalah *linier.*

Hi : Y ≠ A+B X_2, artinya regresi penanggulangan stres guru atas pengelolaan kepegawaian adalah *tidak linier.*

Tabel 4.19: ANOVA (Y atas X_2)

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Pengelolaan Stres Guru * Pengelolaan Kepegawaian	Between Groups	(Combined)	6998.537	40	174.963	3.871	.000
		Linearity	4737.086	1	4737.086	104.802	.000
		Deviation from Linearity	2261.451	39	57.986	1.283	.187
	Within Groups		2847.617	63	45.200		
	Total		9846.154	103			

Dari tabel di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas X_2 menujukkan nilai P Sig= 0,187 > 0,05 (5%) atau F_{hitung} = 1,283 dan F_{tabel} dengan dk pembilang 39 dan dk penyebut 63 pada taraf kepercayaan (signifikansi) α = 0,05 adalah 1,590 (F_{hitung} 1,283 <F_{tabel} 1,590), yang berarti H_O diterima dan H_I ditolak. Dengan demikian, maka dapat diinterprestasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi $\hat{Y}$ atas X_2 adalah linier.*

Tabel 4.20: Rekapitulasi Hasil Uji Linieritas Persaman Regresi

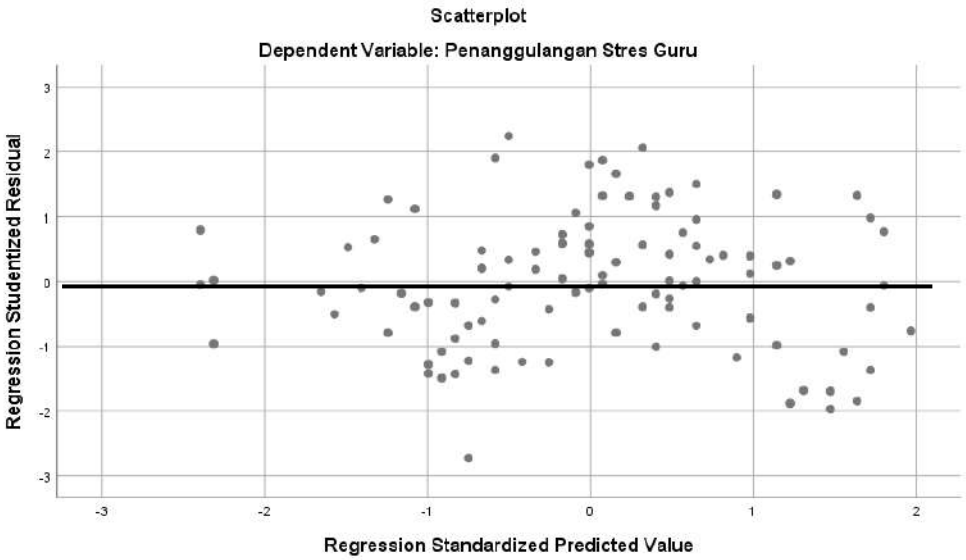
Persamaan Regresi	*P Sig*	A	F_{hit}	F_{tab} (α=0,05)	Keterangan
Y atas X_1	0,228	0,05	1,230	1,590	Persamaan regresi linear
Y atas X_2	0,266	0,05	1,189	1,590	Persamaan regresi linear
Kriteria: persamaan regresi dikatakan linear jika: P Sig > 0,05 atau $F_{hit} < F_{tab}$					

3. 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*

(kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainya) atau dengan kata lain model regresi yang baik bila varians dari pengamatan ke pengamatan lainya homogen.

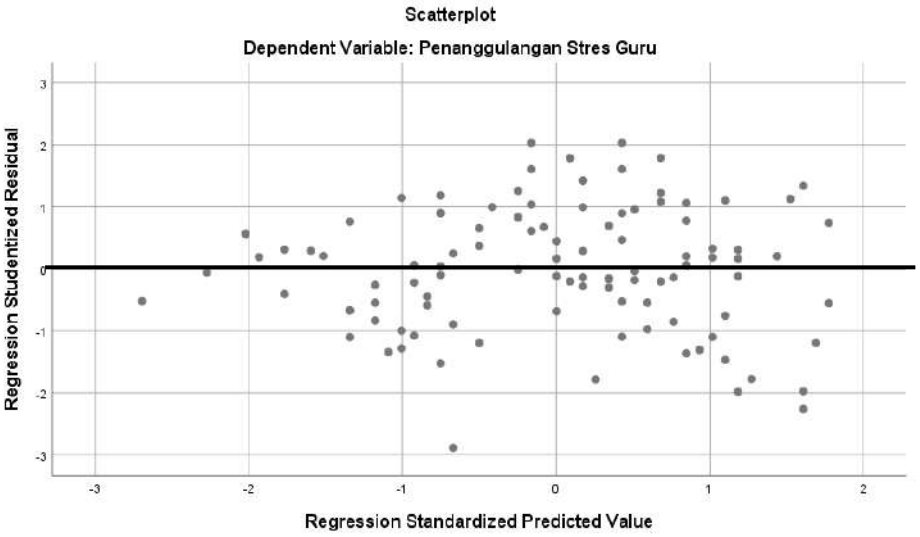
a. Uji Asumsi Heteroskedastisitas Regresi penanggulangan stres guru (Y) atas kepemimpinan kepala sekolah (X_1).



Gambar 4.100: Heteroskedastisitas (Y-X_1)

Berdasarkan gambar diatas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan di 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*.

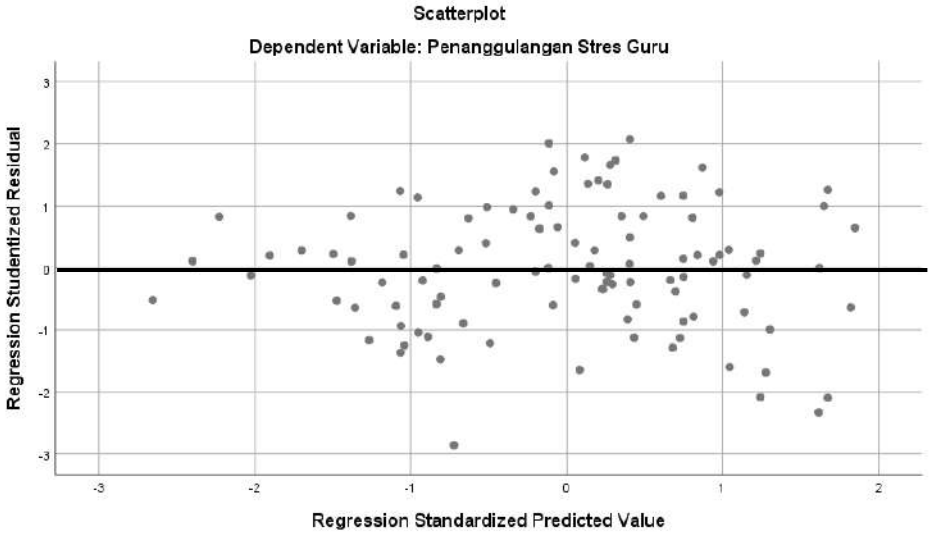
b. Uji Asumsi Heteroskedastisitas regresi penanggulangan stres guru (Y) atas pengelolaan kepegawaian (X_2).



Gambar 4.101: Heteroskedastisitas (Y-X_2)

Berdasarkan gambar diatas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan di 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.*

c. Uji Asumsi Heteroskedastisitas Regresi penanggulangan stres guru (Y) atas kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan pengelolaan kepegawaian (X_2).



Gambar 4.102: Heteroskedastisitas (Y- X_1 dan X_2)

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan di 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 4.21: Rekapitulasi Hasil Uji Homogenitas Varians Kelompok

Homogenitas	Keterangan
Y atas X_1	**Homogen**
Y atas X_2	**Homogen**
Y atas X_1 dan X_2	**Homogen**

E. Uji Hipotesis Penelitian

Tujuan penelitian sebagaimana ditulis dalam Bab I di atas, adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian terhadap penanggulangan stres guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Untuk membuktikannya, maka penelitian ini mengajukan tiga hipotesis yang pembuktiannya perlu diuji secara empirik. Ketiga hipotesis tersebut adalah merupakan dugaan sementara tentang pengaruh

kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan pengelolaan kepegawian (X_2) baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama terhadap penanggulangan stres guru (Y). Oleh karena itu, di bawah ini secara lebih rinci masing-masing hipotesis akan diuji sebagai berikut:

1. **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) terhadap Penanggulangan stres Guru (Y)**

   Ho : $\rho_{y.1} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap penanggulangan stres guru (X_1-Y).

   Hi : $\rho_{y.1} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap penanggulangan stres guru (X_1-Y).

Tabel 4.22: Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi)($\rho_{y.1}$)

Correlations			
		Penanggulangan Stres Guru	Kepemimpinan Kepala Sekolah
Penanggulangan Stres Guru	Pearson Correlation	1	.660**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	104	104
Kepemimpinan Kepala Sekolah	Pearson Correlation	.660**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	104	104
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).			

Berdasarkan sarkan tabel tentang pengujian hipotesis $\rho_{y.1}$ di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 99 % (α = 0,01) diperoleh koefisien korelasi *Pearson correlation* ($\rho_{y.1}$) adalah 0,660 (korelasi kuat) dan koefisisen 0,00 < 0,01 (signifikan) Dengan demikian, maka Ho ditolak dan Hi diterima, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap penanggulangan stres guru.

Tabel 4.23: Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) ($P_{y.1}$)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.660[a]	.436	.430	7.379

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Kepala Sekolah

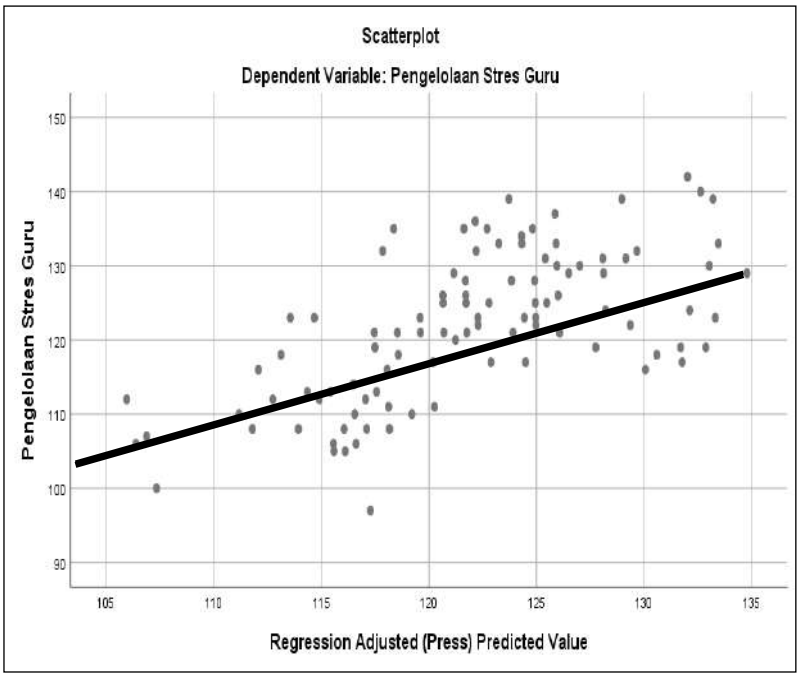
b. Dependent Variable: Penanggulangan Stres Guru

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2*(R square)* = 0,436 yang berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap penanggulangan stres guru sebesar 43,6% dan berarti sisanya 56,4% ditentukan oleh faktor lainnya.

Tabel 4.24: Arah Pengaruh (Koefisien Regresi)($\rho_{y\cdot 1}$)

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	55.886	7.460		7.491	.000
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.531	.060	.660	8.878	.000
a. Dependent Variable: Penanggulangan Stres Guru						

Memperhatikan hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi *(unstandardized coefficients B)* $\hat{Y}$ = 55,886 + 0,531X_1 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi peningkatan skor penanggulangan stres guru sebesar 0,531. Adapun diagram pencar untuk persamaan regresi tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 4.103: Diagram pencar (X_1)

2. **Pengaruh pengelolaan kepegawaian (X_2) terhadap penanggulangan stres guru (Y)**

   Ho : $\rho_{y.2} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan pengelolaan kepegawian terhadap penanggulangan stres guru (X_2-Y).

   Hi : $\rho_{y.2} > 0$ artinya terdapat pengeruh positif dan signifikan pengelolaan kepegawaian terhadap penanggulangan stres guru (X_2-Y).

Tabel 4.25: Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi)($\rho_{y.2}$)

Correlations			
		Pengelolaan Stres Guru	Pengelolaan Kepegawaian
Penanggulangan Stres Guru	Pearson Correlation	1	.694**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	104	104
Pengelolaan Kepegawaian	Pearson Correlation	.694**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	104	104
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).			

Berdasarkan tabel tentang pengujian hipotesis $\rho_{y.2}$ di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 99% (α = 0,01) diperoleh koefisien korelasi *Pearson Correlation* ($\rho_{y.2}$) adalah 0,694. Dengan demikian, maka Ho ditolak dan Hi diterima, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pengelolaan kepegawaian terhadap penanggulangan stres guru.

Tabel 4.26: Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) ($\rho_{y.2}$)

Model Summary[b]				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.694[a]	.481	.476	7.077

a. Predictors: (Constant), Pengelolaan Kepegawaian

b. Dependent Variable: Penanggulangan Stres Guru

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2*(R square)* = 0,481 yang berarti bahwa pengelolaan kepegawaian memberikan pengaruh terhadap penanggulangan stres guru sebesar 48,1% dan sisanya yaitu 56,5% ditentukan oleh faktor lainnya.

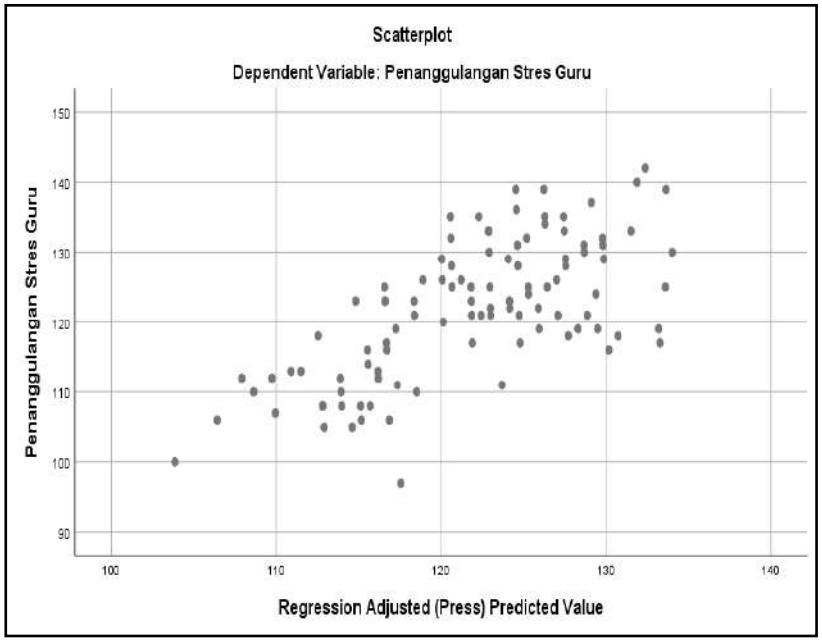
Tabel 4.27: Arah Pengaruh (Koefisien Regresi)($\rho_{y \cdot 2}$)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50.334	7.382		6.818	.000
	Pengelolaan Kepegawaian	.572	.059	.694	9.725	.000

a. Dependent Variable: penanggulangan Stres Guru

Memperhatikan hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi *(unstandardized coefficients B)* $\hat{Y}$= 50,334 + 0,572X_2 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor pengelolaan kepegawaian mempengaruhi peningkatan skor pengelolaan stres guru sebesar 0,572. Adapun diagram pencar untuk persamaan regresi tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 4.104: Diagram pencar (X_2)

3. **Pengaruh Kepemimpinan kepala Sekolah (X_1) dan Pengelolaan Kepegawaian (X_2) Secara Bersama-sama Terhadap Penanggulangan Stres Guru (Y)**

Ho $R_{y.1.2}$= 0 artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawian terhadap penanggulangan stres guru (X_1 dan X_2 -Y).

Hi $R_{y.1.2}$> 0 artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian terhadap penanggulangan stres guru (X_1 dan X_2 -Y).

Tabel 4.28:
Kekuatan Pengaruh Ganda (Koefisien Korelasi Ganda) ($R_{y.1.2}$)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.706[a]	.499	.489	6.989

a. Predictors: (Constant), Pengelolaan Kepegawaian, Kepemimpinan Kepala Sekolah
b. Dependent Variable: Penanggulangan Stres Guru

r

dasarkan tabel pengujian hipotesis $R_{y.1.2}$ menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 99 % atau alfa 0,01 di peroleh koefisien korelasi ganda (hipotesis $R_{y.1.2}$) adalah 0,706. Dengan demikian maka Ho di ditolak dan Hi di terima yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara bersama-sama terhadap penanggulangan stres guru.

Tabel 4. 29: Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi)($R_{y.1.2}$)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.706[a]	.499	.489	6.989

a. Predictors: (Constant), Pengelolaan Kepegawaian, Kepemimpinan Kepala Sekolah
b. Dependent Variable: Penanggulangan Stres Guru

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2*(R square)* = 0,499 yang berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara bersamaan dengan penanggulangan stres guru sebesar 49,9% dan sisanya yaitu 50,1% ditentukan oleh faktor lainnya.

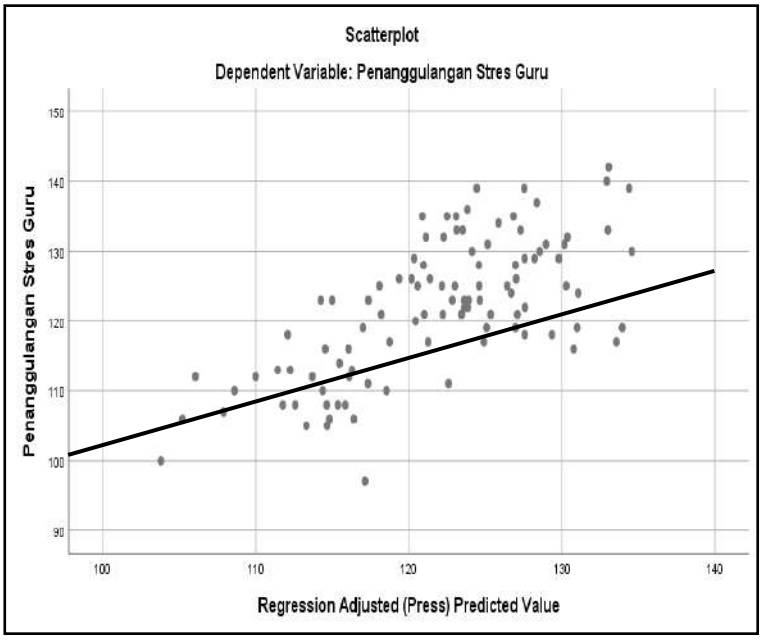
Tabel 4.30: Arah Pengaruh (Koefisien Regresi)($R_{y.1,2}$)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	47.229	7.471		6.322	.000
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.205	.108	.254	1.899	.060
	Pengelolaan Kepegawaian	.394	.110	.477	3.566	.001

a. Dependent Variable: Penanggulangan Stres Guru

Memperhatikan hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi *(unstandardized coefficients B)* $\hat{Y}$ = 47,229 + 0,205X_1+ 0,394X_2 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara bersama-sama mempengaruhi peningkatan skor Penanggulangan stres guru sebesar 0,205+ 0,394 = 0,599. Adapun diagram pencar untuk persamaan regresi tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 4.105: Diagram pencar (X_1, X_2. Y)

Tabel 4. 31: Rekapitulasi Hasil Uji Koefisien Korelasi

Koefisien Korelasi	N	$\rho_{y \cdot 1}$	A	Keterangan
Y atas X_1	104	0,660	0,01	**Terdapat Pengaruh**
Y atas X_2	104	0,694	0,01	**Terdapat Pengaruh**
Y atas X_1 dan X_2	104	0,706	0,01	**Terdapat Pengaruh**

Tabel 4. 32: Rekapitulasi Hasil Uji Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi	R^2	Pengaruh		Ket
		Var	Lain	
Y atas X_1	0,436	43,6%	56,4%	**Terdapat Pengaruh**
Y atas X_2	0,481	48,1%	51,9%	**Terdapat Pengaruh**
Y atas X_1 dan X_2	0,499	49,9%	50,1%	**Terdapat Pengaruh**

Tabel 4.33: Rekapitulasi Hasil Uji Koefisien Regresi

Persamaan Regresi	Regresi			Ket
	C	X_1	X_2	
Y atas X_1	55,886	0,531	-	**Korelasi Kuat**
Y atas X_2	50,334	-	0,572	**Korelasi Kuat**
Y atas X_1 dan X_2	47,229	0,205	0,394	**Korelasi Kuat**

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian terhadap penanggulangan stres guru. Dalam penelitian ini banyaknya sampel yang diambil sebanyak 104 responden.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah diuraikan diatas, maka secara keseluruhan temuan dalam penelitian ini dapat menjawab rumusan masalah yang telah dipaparkan pada Bab 1, adapun hasil dari

analisa data menggunakan metode statistik maka dapat dideskripsikan hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Penanggulangan Stres Guru**

   Berdasarkan pengujian hipotesis menujukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap Penanggulangan stres guru pada empat sekolah menengah atas sub rayon 11 parung yang telah ditentukan. Hal ini ditunjukan oleh kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi sebesar 0,660 pada tingkat kepercayaan 99% ($\alpha = 0.01$), sedangkan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi R-square sebesar 0,436 yang berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh pengelolaan stres guru sebesar 43,6% dan berarti sisianya 56,4% ditentukan oleh faktor lainnya. Untuk arah pengaruh atau koefesien regresi diproleh $\hat{Y} = 55,886 + 0,531X_1$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi peningkatan skor Penanggulangan stres guru sebesar 0,531 (korelasi kuat).

   Adapun berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Burn dan pendapat Olga Epitropika mengemukakan bahwa ada keterkaitan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan stres seseorang pengaruh antara kepemimpinan Kepala sekolah dan Penanggulangan stres guru adalah satu siklus. Apabila siklus semakin baik maka akan berhasil dalam menurunkan stres guru, sebaliknya siklus buruk maka akan gagal dalam menurunkan tingkat stres. Dari pendapat ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dan memiliki nilai yang sangat strategis serta berhubungan langsung dengan stres guru.

   Berdasarkan analisis tersebut bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satau faktor yang mempengaruhi stres guru. Semakin baik kepemimpinan kepala sekolah akan diikuti dengan semakin menurunkan stres guru.

2. **Pengaruh Pengelolaan Kepegawaian terhadap Penanggulangan Stres Guru**

   Berdasarkan pengujian hipotesis menujukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengelolaan kepegawaian dengan penanggulangan stres guru pada empat sekolah menengah atas sub rayon 11 parung yang telah ditentukan. Hal ini ditunjukan oleh kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi sebesar 0, 694 pada tingkat kepercayaan 99% ($\alpha = 0.01$), sedangkan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi R-square sebesar 0, 481 yang berarti bahwa pengelolaan kepegawaian memberikan pengaruh dengan penanggulangan stres guru sebesar 48,1 % dan sisanya yaitu 51,9%

ditentukan oleh faktor lainnya. Untuk arah pengaruh atau koefesien regresi $\hat{Y}$= 50,334 + 0,572X_2 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor pengelolaan kepegawaian mempengaruhi peningkatan skor penanggulangan stres guru sebesar 0,572 (korelasi kuat).

Penelitian terdahulu juga membuktikan bahwa pengelolaan kepegawaian memiliki pengaruh terhadap stres guru, sebagaimana yang dilakukan oleh Colquitt bahwa organisasi dengan pengelolaan kepegawaian yang baik cenderung lebih baik dalam menangani stress pegawai. Manajemen kepegawaian yang baik memiliki pengaruh dalam menyelesaikan permaslahan yang membuat pegawai mengalami stres khusunya bagi permasalahan yang dihadapi guru.

Berdasarkan analisis tersebut bahwa pengelolaan kepegawaian merupakan salah satau faktor yang mempengaruhi penanggulangan stres guru. Peningkatan mutu pengelolaan kepegawaian akan diikuti dengan menurunya stres guru.

3. Pengaruh Kepemimpinan kepala Sekolah dan Pengelolaan Kepegawaian Secara Bersama-sama terhadap Penanggulangan Stres Guru

Pengaruh kedua variabel independen kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara simultan terhadap penanggulangan stres guru menujukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan. Jadi pada permasalahan yang sedang diteliti diketahui bahwa secara simultan kedua variabel independen atau bebas (kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pada empat sekolah menengah atas sub rayon 11 parung yang telah ditentukan.

Hal ini dapat dilihat dari kekuatan pengaruh koefisen korelasi = 0,706 yang berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara bersamaan terhadap penanggulangan stres guru. Sedangkan besarnya pengaruh koefesien determinasi R-square sebesar 0,499 yang berarti bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara bersamaan dengan penanggulangan stres guru sebesar 49,9% dan sisanya yaitu 50,1% ditentukan oleh faktor lainnya. Adapun arah pengaruh persaman regresi $\hat{Y}$ = 47,229 + 0,205X_1+ 0,394X_2 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor independen kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara bersamaan mempengaruhi peningkatan skor penanggulangan stres guru sebesar 0,205+ 0,394 = 0,599 (korelasi kuat).

Jika dilihat dari nilai R-square di atas maka secara bersama-sama variabel kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan

kepegawaian atau variabel independen memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap penanggulangan stres guru pada sekolah menengah atas sub rayon 11 parung dan sisanya merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel bebas yang diteliti. Jadi meningkat dan menurunnya stres guru tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian saja akan tetapi bisa juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Beberapa penelitian terdahulu juga membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian memiliki pengaruh terhadap stres guru, sebagaimana yang dilakukan oleh Burns yang mengemukakan bahwa kepemimpinan dan pengelolaan kepegawaian dan tujuan masing-masing mempengaruhi stres, meskipun hasil bervariasi tergantung pada sampel dan model yang diuji. Lebih lanjut Colcuit mengemukakan bahwa kepemimpinan bukanlah merupakan satu-satunya faktor yang mempunyai pengaruh kuat pada stres. Kepemimpinan yang baik tidak akan menurunkan stres bila semanangat dan motivasi yang dibutuhkan kurang.

Berdasarkan analisis tersebut bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian keduanya merupakan faktor yang mempengaruhi stres guru. Kepemimpinan yang baik dan pengelolaan yang bermutu akan diikuti dengan penurunan stres guru.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengelolaan stres guru pada sekolah menengah atas sub rayon 11 parung. Hal ini ditunjukan oleh kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi sebesar 0,660 pada tingkat kepercayaan 99% (α = 0.01), sedangkan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi R-square sebesar 0,436 yang berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh pengelolaan stres guru sebesar 43,6% dan berarti sisianya 56,4% ditentukan oleh faktor lainnya. Untuk arah pengaruh atau koefesien regresi diproleh $\hat{Y}$ = 55,886 + 0,531X_1 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi peningkatan skor pengelolaan stres guru sebesar 0,531 (korelasi kuat).
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengelolaan kepegawaian terhadap penanggulangan stres guru pada sekolah menengah atas sub rayon 11 parung. Hal ini ditunjukan oleh kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi sebesar 0, 694 pada tingkat kepercayaan 99% (α = 0.01), sedangkan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi R-square sebesar 0, 481 yang berarti bahwa pengelolaan kepegawaian memberikan pengaruh dengan

penanggulangan stres guru sebesar 48,1 % dan sisanya yaitu 51,9% ditentukan oleh faktor lainnya. Untuk arah pengaruh atau koefesien regresi $\hat{Y}$= 50,334 + 0,572X_2 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor pengelolaan kepegawaian mempengaruhi peningkatan skor penanggulangan stres guru sebesar 0,572 (korelasi kuat).

3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara bersama- sama terhadap penanggulangan stres guru pada sekolah menengah atas sub rayon 11 parung. Hal ini dapat dilihat dari kekuatan pengaruh koefisen korelasi = 0,706 yang berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara bersamaan terhadap penanggulangan stres guru. Sedangkan besarnya pengaruh koefesien determinasi R-square sebesar 0,499 yang berarti bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara bersamaan dengan penanggulangan stres guru sebesar 49,9% dan sisanya yaitu 50,1% ditentukan oleh faktor lainnya. Adapun arah pengaruh persaman regresi $\hat{Y}$ = 47,229 + 0,205X_1+ 0,394X_2 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor independen kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara bersamaan mempengaruhi peningkatan skor penanggulangan stres guru sebesar 0,205+ 0,394 = 0,599 (korelasi kuat).
4. Adapun faktor-faktor lain yang ikut mempengaruhi terhadap penanggulangan stres guru namun tidak menjadi pembahasan dalam penelitian ini diantranya adalah sebagai berikut: Iklim organisasi, motivasi kerj, kepusasn kerja dan sistem manajemen.

B. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa implikasi hasil penelitian sebagi berikut:

1. Semakin baik kepemimpinan seorang kepala sekolah maka semakin baik pula kepada penurunan dan penanganan stres guru. Begitupun sebaliknya semakin buruk kepemimpinan kepala sekolah maka semakin meningkat pula stress yang dialami guru yang ada dibawah kepemimpinannya.
2. Seorang kepala sekolah yang memilki kemampuan dan kepiawaian dalam memimpin akan meningkatkan mutu kinerja bawahannya serta dapat menghindarkan bawahannya dari stres yang menganggu. Kepela sekolah sebagai seorang pemimpin akan memberi kemajuan terhadap organisasi atau lembagan yang dipimpinnya dan jika ia mampu

memaksimalkan kepemimpinannya akan mampu menurunkan tingkat stres yang dialami guru.

3. Seorang pemimpin dalam hal ini adalah kepala sekolah yang memiliki kecakapan memimpin yang tinggi akan mampu melalui tantangan dan kesulitan sehingga sanggup mempelajari sesuatu yang baru yang meningkatkan kemampuannya sehingga akan menghasilkan kebijakan dan kepemimpinan yang lebih baik. Artinya dalam rangka menurunkan serta menekan stres yang terkadang menerpa para guru dan untuk menjaga serta meningkatkan hasil kinerja guru yang baik maka perlu didukung dengan kepemimpinan kepala sekolah yang baik dan pengelolaan kepegawaian yang baik pula. Sebaliknya kepemimpinan yang buruk, egois dan mau menang sendiri dan pengelolaan kepegawaian yang tidak profesioanal akan semakin menambah stres yang dialami guru dan mengakibatkan buruknya kinerja mereka.

C. Saran

Berdasarkan hasil temuan penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian secara bersama- sama terhadap stres guru pada sekolah menengah atas sub rayon 11 parung, maka peneliti menyarankan sebagai berikut:

1. Diperlukan adanya usaha dan upaya dari pihak lembaga dan dari pihak pimpinan, dalam rangka menghindari stres yang bisa saja dialami oleh para guru dengan cara meningkatkan kemampuan memimpin, memberi perhatian, memfasilitasi, serta berupaya mensejahterakan guru- guru mana mereka sangat ingin meningkatkan pendidikan dengan cara menjadi tenaga pendidik yang baik, namun penghargaan bagi guru-guru yang berprestasi dalam mengharumkan nama lembaga atau sekolah dan menerapkan serta meningkatkan standar pengelolaan kepegawaian adalah hal yang harus diperhatikan .
2. Pekerjaan yang dilakukan dan dihasilkan guru perlu dihargai, fasilitas yang diinginkan mencukupi, serta terdapat pengakuan terhadap prestasi guru di sekolah agar guru terpuaskan dengan apa yang di dapatnya di tempat kerja. Dengan demikian tentunya guru akan melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan maksimal.
3. Kepala sekolah hendaknya meningkatkan kemampuan dirinya sebagai seorang pemimpin terlebih lagi dalam keprofesionalannya, hal ini menjadi penunjang dirinya dalam menjalankan tugas sebagaimana mestinya sehingga pelaksanaan semua kegiatan disekolah akan berjalan dengan baik dan mencapai tujuannya.
4. Dengan adanya pengaruh yang cukup signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan kepegawaian yang secara bersama-

sama terhadap penanggulangan stres guru, maka pimpinan sekolah harus dapat senantiasa meningkatkan kemampuan, memperhatikan guru- gurunya dengan berbagai cara (pelatihan, seminar, kompetisi, dan lain sebagainya) dan senantisa memberi motivasi dan hal- hal yang membuat guru merasa nyaman dalam bertugas dan menjadi lebih baik lagi agar pendidikan semakin meningkat dan mengalami kemajuan.

DAFTAR PUSTAKA

al- Qur'anul Karim dan Terjemahnya kementrian Agama Republik Indonesia. Lihat dalam: https://quran.kemenag.go.id

'Asqalâny, Imâm al-Hafîdz Ahmad bin 'Ali bin Hajâr *Fathul Bâri bi Syarhi Shahih al-Imâm Abi 'Abdillah Muhammad bin Ismail al-Bukhâri,* Riyâdh: Shahib as-Samû al-Maliky al-Amîr Sulthân Ibn 'Abdul 'Aziz Âli Sa'ûd, 2001, Juz 11, h. 341, no. hadits 6496, *bâb Raf'ul Amânah.*

Antonio, Muhammad Syafii. *Muhammad SAW The Super Leader Super Manager*, Jakarta: Tazkia Multimedia & ProLM Centre, 2007.

Anwar, Moch. Idochi *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru*. Bandung: Tesis, FPS IKIP Bandung, 1998.

Arikunta, Suharsimi *Pengelolaan Kelas dan Siswa,* Jakarta *: CV. Rajawali,* 1988.

Askar, S. *Kamus Arab- Indonesia Al-Azhar, Terlengkap, Mudah dan Praktis,* Jakarta: Senayan Publishing, 2011.

Azwar, Saifudin *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.

Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama RI, *Tafsir Al-Quran Tematik,* Jakarta: Kamil Pustaka, 2017 ,cet IV.

Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama RI, *Tafsir Al-Quran Tematik,* Jakarta: Kamil Pustaka, cet IV, 2017.

Bafaddol, Ibrahim *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru,* Jakarta:PT Bumi Aksara, 1992.

Baihaqî,Imâm al-Hafîdz Abi Bakr Ahmad bin Husain *al-Jami' Li Syu'ab al-Îmân,* Riyâdh: Maktabah al-Rusyd Lil Nasyîr wa at-Tauzi', 2003, Juz 2, h. 441, no. hadits 1181, bab ke 13 *bâb at-Tawakkal Billâh Azza wa Jalla wa at-Taslîm Li umrihi Ta'âla fi Kulli Syain*.

Bangkit, Sandi. *Manajer Sukses Segala Hal tentang Manajer dan Kepemimpinan,* Yogyakarta: Kobis, 2015.

Bernawai dan Muhammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian kinerja Guru Profesional,* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012

Budiardjo , Miriam. Dasar-Dasar Ilmu Politik, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, Edisi ke VI, 2017.

Bukhari, Abu Abdillah Muhammad bin Ismail *Ensiklopedia Hadist Shahih Al- Bukhârîy,* penterjemah, Masyar dan Muhammad Suhadi, Jakarta: Almahira, 2013..

_____,Abu Abdillah Muhammad bin Ismail. *Ensiklopedia Hadist Shahih Al- Bukhari,* penterjemah, Masyar dan Muhammad Suhadi, Jakarta: Almahira, 2013.

_____, Imâm Abî Abdillah Muhammad bin Ismaîl bin Ibrâhîm bin al-Mughîrah bin Bardizbah *Shahîh Bukhârî*, Kairo: Maktabah al-Salafîyah, 1400 h, Juz 4, h. 190, no. hadits 6496, bab *Raf'ul Amânah*.

_____,Abu Abdillah Muhammad bin Ismail, *Shahîh al-* Bukhârîy, Singapura-Jiddah –Indonesia, t.p., juz 1. t.th.

Cambridge dan pilbean dalam A Anbzhagan " *Work Stress on Industry*," Asia Pacific Journal of Marketing and Management Review, Vol. 2, Mei, 2013.

Colquit, Jason A. et.al , *Organizational Behavior, Improving, Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw Hill, 2011.

_____, Jason A., Jeffrey A. Lepine dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in Workplace*. New York: McGraw-Hill, 2011.

Cowley, Sue. *Panduan Manajemen Perilaku Siswa*, penterjemah Gina Gania, Jakarta: Erlangga, 2010.

Daryanto, *Kamus Indonesia Lengkap*, Surabaya: Apollo, 1997.

Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 2016.

Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa IndonesiaI* , Jakarta: Gramedia pustaka utama, 2008, cet I, *Edisi* IV, hal. 1341.

Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat bahasa*, Jakarta: Gramedia Pustaka utama, cet I, edisi IV, 2008.

Dirawat Dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasiona ,1983.

Echols, John M, Hassan Shadily. *Kamus Inggris Indonesia and English Indonesia Dictionary.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005.

Ellyzar, Nova "Pengaruh Mutasi kerja, Beban Kerja, dan Konflik Interpersonal Terhadap Stres Kerja Serta dampaknya Pada Kinerja Pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Aceh" dalam jurnal Magister manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah, Vol.1 No. 1 Tahun 2017, hal. 40. Lihat dalam: *https;//jurnal.unsyiah.ac.id/JMM/article/download/9005/7101. Diakses pada tanggal 15 oktober 2018 pukul 23. 45 WIB.*

Eriani, " *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Stres Guru Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kota Lubuklinggau*" dalam *Jurnal manajer Pendididkan,* Vol. 9. No 3 Tahun 2015, hal. 456-457. Lihat dalam : https://ejournal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan/article/viewFile/1143/951. Diakses pada tanggal 15 oktober 2018 pukul 23. 55 WIB.

Faisal, Sanapiah *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1982.

Gibson, James L., *at. al*., Organizations, Behavior, structure, Processes, New York: McGraw-Hill, 2012.

Handoko, T. Hani *Menajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001.

_____, T. Hani. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE, 2000.

Haritsi, Jaribah Bin Ahmad *Fikih Ekonomi Umar bin Al –Khathab* , penerjemah Asmuni Solihan Zamakhsyari, Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, cet IV, 2015.

Hasbullah ,M. *Kebijakan Pendidikan, dalam Perspektif Teori, Aplikasi, dan Kodisi Objektif Pendidikan di Indonesia* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015, hal. 20.

Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara, 2014.

_____, Malayu S. P. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.

Hidayat, Ara. *et.all., Pengelolaan Pendidikan Konsep Prinsip dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah,* Yogyakarta: Kaukaba, 2012.

Hude, Darwis. *Emosi Penjelajahan Religoi-Psikologis Tentang Emosi Manusia di dalam Al-Qur'an,* Jakarta: Erlangga, 2006.

Husnan, Suad dan Heidjrachman Ranupandojo, *Manajemen Personalia,* Yogyakarta" BPFE Yogyakarta, 1984.

Ikhwan, Subaiki. *" Pengaruh Struktur Organisasi Dan Pengawasan Terhadap Kepuasan Kerja Kepala Sekolah Pada Sekolah Menengah Atas Swasta Di Kabupaten Bogor", Tesis,* Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2013.

Jusmaliani, *Pengelola Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.

Kadim, Abd. Masaong dan Arfan A. Tilomi, *Kepemimpinan Berbasis Multiple IntelligenceI, (Sinergi Kecerdasan intelektual dan Spiritualuntuk meraih Kesuksesan Yang Gemilang),* Bandung: Alfabeta, 2013.

Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan,* Jakarta: Rajawali Press 1998.

Komarudin, Ukim. *Arief Rachm\an: Guru,* Jakarta: Erlangga, 2015.

Kompri, *Manajemen pendidikan Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2015.

Luthans, Fred. *Organizational Behavior: An Avidence-Based Approach*. New York: Mc Graw-Hill, 2011, hal. 279.

Mahalli, Jalal ad-Din Muhammad bin Ahmad dan Abdur Ar-Rahman bin Abi Bakar as-Suyuti, *Tafsîr a-Jalâlain*, t. tp., al- Haramain, cet ke VI, 2007.

Manullang, M. *Management Personalia*, Balai Aksara- Yudistira, Pusttaka saadiyah, Jakarta, cet, XI 1987.

_____ *Dasar-Dasar Manajemen*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2000.

_____ *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta : Ghalia Indonesi, 1990.

Maolani Rukaesih A. dan Ucu Cahyana, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015.

Moleong, Lexi J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.

Muhammad Tahir bin 'Asyur, *Al-Tahrîr wa al-Tanwîr*, Tunisia: Dar Suhnun, 2002, juz 14, hal. 273.

Muhammad, Thâriq. as Suwaidân Faisahal umar bâsyarâhil, Shinâatu al-âQ'id, Sukses Menjadi Pemimpin Islam, penterjemah, Samson rahman, Jakarta: Maghfiroh Pustaka, cet k II, 2006.

Muhammad,bin Ahmad , as-Shâwî, *Hâsyiah as-S Shâwî ala at-Tafsîr Jalâlain*, Indonesia:t.tp,t.th.

Mulkanasir, *Administration and Management Leadership Sebuah Upaya Mempercepat Tercapainya Tujuan Organisasi Secara Efektif*, Bogor: Atma Kencana Publishing, 2011.

Mulyadi, Dedi. *perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan Konsep dan Aplikasi Administrasi Manajemen dan Organisasi Modern*, Bandung: Alfabeta, 2015.

Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, Dalam Kontek Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remja Rosda karya, 2004.

_____, E. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.

Naisâburiyi, Abî al-Husain Muslim bin al-Hajjâj al-Qusyairi *Shahih Muslim*, Kairo: Dâr al-Hadîts, 1991, Juz 2, h. 655, no. hadits 939, bâb *fîman Yaqnî 'alaihi Kharan aw Syaran min al-Mautâ.*

Nata, Abuddin. Perspektif Islam Tentang Strategi Pembelajaran, Jakarta: Kencana, 2009.

Nawawi, Abu Zakariyyâ Muhyiddîn Yahya bin Syaraf *Riyâdus Solihin*, Surabaya: Dâr al-ilim,t.th.

_____, Abi Zakariyâ Yahyâ bin Syarafu al-Damasyqî, *al-Minhaj: Syarh Shahih Muslim*, Kairo: Dâr al-Hadîts, 1991, Juz 7, h. 19-20.

Nitisemito, Alex. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1982.

Permadi, Dadi. *Kepemimpinan Mandiri profesional Kepala Sekolah,* Jakata: Bandung, 2011.

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, Standar Kepala Sekolah dan madrasah, Jakarta:2007.

Poniman, Farid dan Yayan Hidayat, *Manajemen HR STIF In Terobosan untuk mendongkrak Produktifitas,* Jakarta: Gramedia pustaka utama, 2015.

Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitaif Teori dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, cet ke-7, 2012.

Priyono, *Manajemen Sumber daya manusia,* Surabaya: zifatama, 2010.

Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya 1991.

Qal'ah Ji , Muhammad Rawas. *Biografi, Nabi SAW; Biografi NABI SAW,Menyibak Tabir Kepribadian agung Rasul Muhammad SAW,* Penterjemah Dede Koswara, Bogor: Mahhabah Pustaka, 2007.

Qomar, Mujamil manajemen Pendidikan Islama, Jakarta: Erlangga, 2007

Quraisy, Abu al- Fidâ Ismail Bin Kastir ad- Dimasyqy, Tasîr al-Qur'ân al-Adzîm, Kairo, As-Shofa, 2004.

Rachmawati, Ike Kusdyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: ANDI, 2008.

Rahman, Ali *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Efektivitas keja Guru SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman di Parung Bogor Jawa Barat,* Jakarta: PascaSarjan PTIQ, ,2015.

Ranupandojo, Heidjrachman & Suad Husnan, *Manajemen Personalia,* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, cet. II, 1984.

Ranupandojo, Heidjrachman & Suad Husnan, *Manajemen Personalia,* Yogyakarta:BPFE, 1984.

Ridho, Muhammad. *Muhammad Rosulullah,* Beirut: Dar al-Kotob al-Ilmiyah, 2014.

Rifa'i, Moh. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* , Bandung: Jemmar 1986.

Riggio,Ronald E. *Introduction to industrial/ organizational psychology: international,* edisi 6, Pearson, 2013, hal. 249.

Robbins , Stephen P. dan Timothy A. Judge, *Organaizitational Behavior* diterjemahkan oleh Ratna Saraswati dan Febrille Sirait, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2015.

Saleh, Muwafik. *Belajar dengan Hati Nurani*, Jakarta: Erlangga, 2011.

Sashkin , Marsahall,dan Molly G. Sashkin, *Dasar-Dasar Kepemimpinan, Penterjemah, Rudolf Hutauru,* Jakarta: Erlangga, 2011.

Shihab, M. Quraish *Tafsir Al- Misbah , Pesan, Kesan, dan Keserasian al-Qur'an,* Tangerang: Lentera hati, 20017, cet I.

_____, M. Quraish.*Membumikan Al Qur`an Fungsi Peran Wahyu Dalam Kehidupan Masyarakat,* Bandung: Mizan, 2007.

Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: remaja Rosda Karya, 2012.

Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3E, 2010.

Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan,* Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2014.

Sudjana, *Metoda Statistika,* Bandung : Tarsito, 2005.

Suetopo, Hendiyat dan Wasty Suemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan,* Malang: Bina Aksara, 1984.

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ,Pendekatan, Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010.

Sulistyorini, *Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru,* Jurnal Ilmu Pendidikan no 1 Januari 2001.

Sumber Arsip TU SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman Parung Bogor. diterima pada tanggal 04 Maret 2018 pukul 09.37 WIB.

Sumber Arsip TU SMA Islam Al-Mukhlisin Bogor. diterima pada tanggal 28 september 2018 pukul 12.56 WIB.

Sumber Arsip TU SMA Riyadlul Jannah Ciseeng Bogor. diterima pada tanggal 26 September 2018 pukul 15.07 WIB.

Sumber Arsip TU SMA School of Universe Bogor. diterima pada tanggal 26 Pebruari 2018 pukul 11.46 WIB.

Sumber Arsip TU SMA School of Universe Bogor. diterima pada tanggal 28 September 2018 pukul 11.46 WIB.

Sumidjo, Wahjo *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, Jakarta:PT Raja Grapindo Persada. t. th.

Suprayogo, Imam. *Revormulasi Visi Pendidikan Islam,* Malang: STAIN Press,1999.

Suryabrata, Sumadi *Metodologi Penelitian,* Jakarta: Raja Grafindo, 2008.

Susumiyati, Pengaruh kepemimpinan transformasioanal dan Kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja Guru di madrasah aliyah negeri se-kabupaten tulungagung, dalam *Jurnal Episteme,* Vol. 11, No 1, juni 2016

Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi,* Yogyakarta: Gajah Mada University Press 1998.

Sutikno, Sobri. *Manajemen Pendidikan,* Lombok:Holistica:2012.

Suyanto & Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional,* Jakarta: Erlangga, 2013.

Tabataba'i, *Tafsîr al-Mîzân,* Bairut: Muassasah al-'Ala, 1417/1997, jil. 14, hal. 259.

Tampubolon, Manahan. *Perilaku Keorganisasian,* Jakarta: Ghalia, 2004, hal 45.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan,* Bandung: Alfabeta, 2010.

Tim Penyususn, Panduan Penyusunan Tesis dan Disertasi, Jakarta: Program pascasarjana PTIQ Jakarta, 2017.

Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik,* Yogyakarta, ANDI Offset, 2010.

Tsauri, Sofyan *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Jember: STAIN Jember Press, 2013.

Undang-undang Guru dan Dosen Jakarta : 2005.

Usman, Husaini *Manajemen, Teori dan praktik, Riset* pendidikan, Jakarta:Bumi Aksarahal, 2011.

Usman, M.Uzer. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung, PT. Remaja Rosda Karya, 2003.

V, Novan Ardi. *Etika Profesi Keguruan,* Yogyakarta: Gava Media, 2015.

Veithzal, Rivai dan Mulyadi Deddy, *Kepemimpinan dan prilaku Organisasi,* Jakarta: PT Raja Grafindo, 2010.

Veitzal Rivai, *Memimpin Abad ke-21,* Jakarta: PT Raja Grafindo Perasada.t.th.

wahyono, Joko. *cara Ampuh Merebut Hati Murid,* Jakarta: Erlangga, 2012.

Widodo, Suparno Eko *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* 2015.

Winardi, Manajemen Prilaku Organisasi, Jakarta: Kencana Prenada Media, Cet. 1, 2004.

Yulia , Erma dan Djudi Mukzam, *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja Dan Kinerja Karyawan Divisi Pengolahan Pada PG Semboro*", dalam *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 51 No.2 Tahun 2017, hal. 31. Lihat Dalam :

Yuniarsih, Tjutju & Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: ALFABETA, 2003.

Zuhaili, Wahbah *Al-Muharrar Al Wajîz fî Tafsîr Al'azîz*, Bairut: Dar al-Kutub Al-Ilmiyyah, , jil. 2, 1422/2001.

Zuhri, Mahbub *Pengearuh Supervisi Akademik Kepala sekolah dan Kompetensi Pedagogik Gurun terhadap Produktivitas Mengajar*, Tesis, Jakarta: Pascasarjana PTIQ, 2015.

http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2127/2519. Diakses pada tanggal 15 oktober 2018 pukul 23. 45 WIB.

http://almukhlishin.com/statis-1/profil.html, diakses pada tanggal 25 September 2018 pukul 17.28 WIB.

http://almukhlishin.com/statis-1/profil.html, diakses pada tanggal 25 September 2018 pukul 19.03 WIB.

http://dapo.dikdasmen.kemdikbud.go.id/sekolah/DC11B20D1A641AC365C2 ,diakses pada tanggal 06 Maret 2018 pukul 09.48 WIB.

http://krjogja.com/web/news/read/25465/Uji_Kompetensi_Guru**.** Diakses pada 04 desember at 08.45. 2017.

http://masdarimagination.blogspot.co.id/2016/02/landasan-teori-kepegawaian-metode.html/Ahad/17September2017/11:40.

http://regional.liputan6.com/read/2894934/mendikbud-akui-permasalahan-pelik-guru-honorer-di-indonesia. Diakses pada 24 agustus 2017 at 06.35.

http://sekolah.data.kemdikbud.go.id/index.php/chome/profil/B65A1E47-A13B-43C1-90E9-E410F212F30C, diakses pada tanggal 10 seotember 2018 pukul 21.47 WIB

http://www.fitk-uinjkt.ac.id/component/content/article/26-tips-menarik/165-tips-menjadi-guru-hebat-the-great-teacher-dan-mulia.html diakses pada 19 Januari 2018 pukul 02.52.

http://www.kesekolah.com/direktori/sekolah/sma-islam-al-mukhlisin-bogor-jawa-barat.html#sthash.8SII6ZJj.U20KVnPZ.dpbs, diakses pada tanggal 25 September 2018 pukul 16.39 WIB.

http://www.riyadluljannah.com/%profil%&%84083/, diakses pada tanggal 25 September 2018 2017 pukul 09.29 WIB.

http://www.school-of-universe.com/, diakses pada tanggal 25 Seotember 2018 pukul 10.57 WIB.

http://www.smanuruliman.or.id/profil, diakses pada tanggal 05 Oktober 2018 pukul 08.57 WIB.

http://www.tribunnews.com/pendidikan/2016/11/28/school-of-universe-titik-beratkan-pembelajaran-keterampilan-hidup, diakses pada tanggal 25 September 2018 pukul 14.46 WIB.

http://www.tribunnews.com/regional/2018/01/08/dilaporkan-kepala-sekolah-ke-polisi-guru-smk- di-lembang-ini-malah-nantang-buka-bukaan diakses pada Senin 26 Maret 2018 12:42. Wib.

https://health.kompas.com/read/2013/06/26/1256093/5.Jenis.Stres.yang.Perlu.And Tahu. Diakses pada 19 Oktober 2014 pukul 16 WIB.

https://pendidikan.m2indonesia.com/sma/sma-islam-al-mukhlisin-kab-bogor-202313-01.htm/3, diakses pada tanggal 25 september 2018 pukul 20.28 WIB.

https://pioupj.wordpress.com/2017/03/21/langkah-dan-cara-pengelolaan-stress-dalam-pekerjaan/. Diakses pada 22 Oktober 2018 pukul 5 .40 WIB.

https://www.edukasi.Kompas.com/read/2018/04/26/17194091/mendiknas-kepala-sekolah-nantinya-akan-seperti-manajer-sepakbola. Diakses pada

https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2016/01/7-provinsi-raih-nilai-terbaik-uji-kompetensi-guru-2015. Diakses pada 4 Januari 2018 at 00.35.

PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PENGELOLAAN KEPEGAWAIAN TERHADAP PENANGGULANGAN STRES GURU PADA SEKOLAH MENENGAH ATAS DI SUB RAYON 11 PARUNG KABUPATEN BOGOR

LAMPIRAN SURAT-SURAT

YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN
INSTITUT PTIQ JAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA
Jalan Lebak Bulus Raya No. 2 Cilandak, Lebak Bulus, Jakarta Selatan 12440
Telp. 021-75916961, 75904826 Ext.113 Fax. 021-75916961, www.ptiq.ac.id, email : pascaptiq@gmail.com
Bank Syariah Mandiri : Rek. 7013903144, BNI : Rek. 000173.779.78, NPWP : 01.399.090.8.016.000

Nomor : PTIQ/016/PPs/C.1.3/I/2018
Lamp. : -
Hal : Permohonan Penelitian

Kepada
Yth. Kepala Sekolah SMA Mukhlisin
di –
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta memberikan rekomendasi kepada Mahasiswa/Mahasiswi di bawah ini :

N a m a	: Muhammad Mudzakkir
N I M	: 152520155
Program Studi	: Magister Manajemen Pendidikan Islam

Untuk melakukan perolehan dan pengumpulan data/informasi dalam rangka penyusunan Tesis penelitian lapangan dengan judul: *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengelolaan Kepegawaian terhadap Stres Kerja Guru"*.

Sehubungan dengan itu, kami mohon Bapak/Ibu dapat membantu penelitian mahasiswa kami demi terlaksananya maksud tersebut di atas.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta, 25 September 2018

Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta

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

YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN
INSTITUT PTIQ JAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA
Jalan Lebak Bulus Raya No. 2 Cilandak, Lebak Bulus, Jakarta Selatan 12440
Telp. 021-75916961, 75904826 Ext.113 Fax. 021-75916961, www.ptiq.ac.id, email : pascaptiq@gmail.com
Bank Syariah Mandiri : Rek. 7013903144, BNI : Rek. 000173.779.78, NPWP : 01.399.090.8.016.000

Nomor : PTIQ/018/PPs/C.1.3/I/2018
Lamp. :-
Hal : Permohonan Penelitian

Kepada
Yth. Kepala Sekolah SMA Al-Ashriyyah Nurul Iman
di –
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta memberikan rekomendasi kepada Mahasiswa/Mahasiswi di bawah ini :

N a m a	: Muhammad Mudzakkir
N I M	: 152520155
Program Studi	: Magister Manajemen Pendidikan Islam

Untuk melakukan perolehan dan pengumpulan data/informasi dalam rangka penyusunan Tesis penelitian lapangan dengan judul: *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengelolaan Kepegawaian terhadap Stres Kerja Guru"*.

Sehubungan dengan itu, kami mohon Bapak/Ibu dapat membantu penelitian mahasiswa kami demi terlaksananya maksud tersebut di atas.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta, 25 September 2018

Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta

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

YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN
INSTITUT PTIQ JAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA
Jalan Lebak Bulus Raya No. 2 Cilandak, Lebak Bulus, Jakarta Selatan 12440
Telp. 021-75916961, 75904826 Ext.113 Fax. 021-75916961, www.ptiq.ac.id, email : pascaptiq@gmail.com
Bank Syariah Mandiri : Rek. 7013903144, BNI : Rek. 000173.779.78, NPWP : 01.399.090.8.016.000

Nomor : PTIQ/015/PPs/C.1.3/I/2018
Lamp. : -
Hal : Permohonan Penelitian

Kepada
Yth, Kepala Sekolah SMA Riyadlul Jannah
di –
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta memberikan rekomendasi kepada Mahasiswa/Mahasiswi di bawah ini :

N a m a	: Muhammad Mudzakkir
N I M	: 152520155
Program Studi	: Magister Manajemen Pendidikan Islam

Untuk melakukan perolehan dan pengumpulan data/informasi dalam rangka penyusunan Tesis penelitian lapangan dengan judul: *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengelolaan Kepegawaian terhadap Stres Kerja Guru"*.

Sehubungan dengan itu, kami mohon Bapak/Ibu dapat membantu penelitian mahasiswa kami demi terlaksananya maksud tersebut di atas.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta, 31 Januari 2018

Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta

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