

**PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU
DI TARBIYATUL MUALLIMIEN AL-ISLAMİYAH (TMI) PUTRI
AL-AMIEN PRENDUAN SUMENEP MADURA**



TESIS

OLEH

FAYRUZAH EL-FARADIS

NIM: 14710009

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2016

**PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU
DI TARBIYATUL MUALLIMIEN AL-ISLAMİYAH (TMI) PUTRI
AL-AMIEN PRENDUAN SUMENEP MADURA**

TESIS

Diajukan kepada Sekolah Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk memenuhi beban studi pada
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

OLEH

FAYRUZAH EL-FARADIS

NIM. 14710009

Pembimbing

Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I
NIP.195507171982031005

Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd
NIP.197203062008012010

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2016

LEMBAR PERSETUJUAN

UJIAN TESIS

Tesis dengan judul “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, 13 Mei 2016

Pembimbing I

Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I
NIP. 195507171982031005

Malang, 17 Mei 2016

Pembimbing II

Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd
NIP. 197203062008012010

Malang, 17 Mei 2016

Mengetahui,
Ketua Program Magister MPI

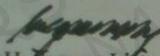
Dr. H. Samsul Hady, M.Ag
NIP.196608251994031002

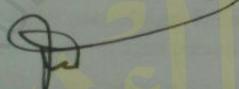
LEMBAR PENGESAHAN TESIS

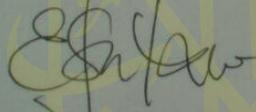
Tesis dengan judul "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiyah (TMI Putri) Al-Amien Prenduan Sumenep Madura" ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 27 Mei 2016

Dewan Penguji,


Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag, Ketua
NIP.197204202002121003

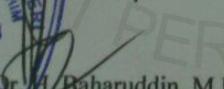

Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd, Penguji Utama
NIP. 19196905262000031003


Prof. Dr. H. Mulvadi, M.Pd.I, Anggota
NIP. 195507171982031005


Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd, Anggota
NIP. 197203062008012010

Mengetahui,
Direktur PPs,




Prof. Dr. M. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 195612311983031032

**SURAT PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fayruzah El-Faradis
NIM : 14710009
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Penelitian : Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiah (TMI Putri) Al-Amien Prenduan Sumenep Madura

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar rujukan.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 27 Mei 2016

Hormat saya,



Fayruzah El-Faradis
14710009

MOTTO

”أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ

الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾“ (العلق: ١-٥)

“Menjadikan hati untuk berdzikir, akal untuk berpikir,
dan tangan untuk melakukan sesuatu....”

“Manusia tidak merancang untuk gagal, mereka gagal
untuk merancang” (William J. Siegel)

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk:

1. Kedua orang tua tercinta yang telah mencurahkan daya dan upayanya demi pendidikan anak-anaknya tersayang
2. Kakak-adik, keluarga besar dan sahabat terkasih
3. Pemimpinku di masa depan yang teduh dan meneduhkan
4. Semua yang peduli dengan pendidikan dan *akhlaq karimah*



KATA PENGANTAR



Segala puji hanya milik Allah, Tuhan pencipta langit, bumi dan segala isinya, dan dengan rahmat-Nya menganugrahkan asa dan segala cita bagi hamba-hamba-Nya yang lemah. Tuhan yang menjadikan segala macam keabadian, keselarasan dan keteraturan melalui mekanismenya yang rapi. Hanya kepada-Nya-lah penulis persembahkan segala puji dengan setulus jiwa. Anugrahnya berupa kekuatan, baik materi-fisik maupun mental-intelektual yang mengantarkan penulis menyelesaikan penulisan tesis dengan judul “*Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiyah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura*”.

Shalawat dan salam selalu tecurahkan kepada Nabi Muhammad, panutan, pemandu ummat untuk bertransformasi dan hijrah dari zaman jahiliyah menuju zaman yang beradab. Keberadaannya membuat manusia mampu membedakan yang *haq* dan yang *bathil*. Keagungan ajarannya mampu menopang pondasi sosial dalam masyarakat (*khair al-nass anfa'uhum li al-nass*) dan turut menggiring umat Islam menuju era *renaissance* Islam.

Selanjutnya, penulis ungkapkan rasa terima kasih dan penghargaan yang tak terhingga kepada orang tua (H. Moh. Baqir Djazoeli dan almh. Hj. Fauziyah Fauziy), kakak, adik dan segenap keluarga yang senantiasa mengiringi setiap jengkal langkah kaki penulis dengan untaian do'a.

Penulis ucapkan rasa terima kasih dan penghargaan juga kepada:

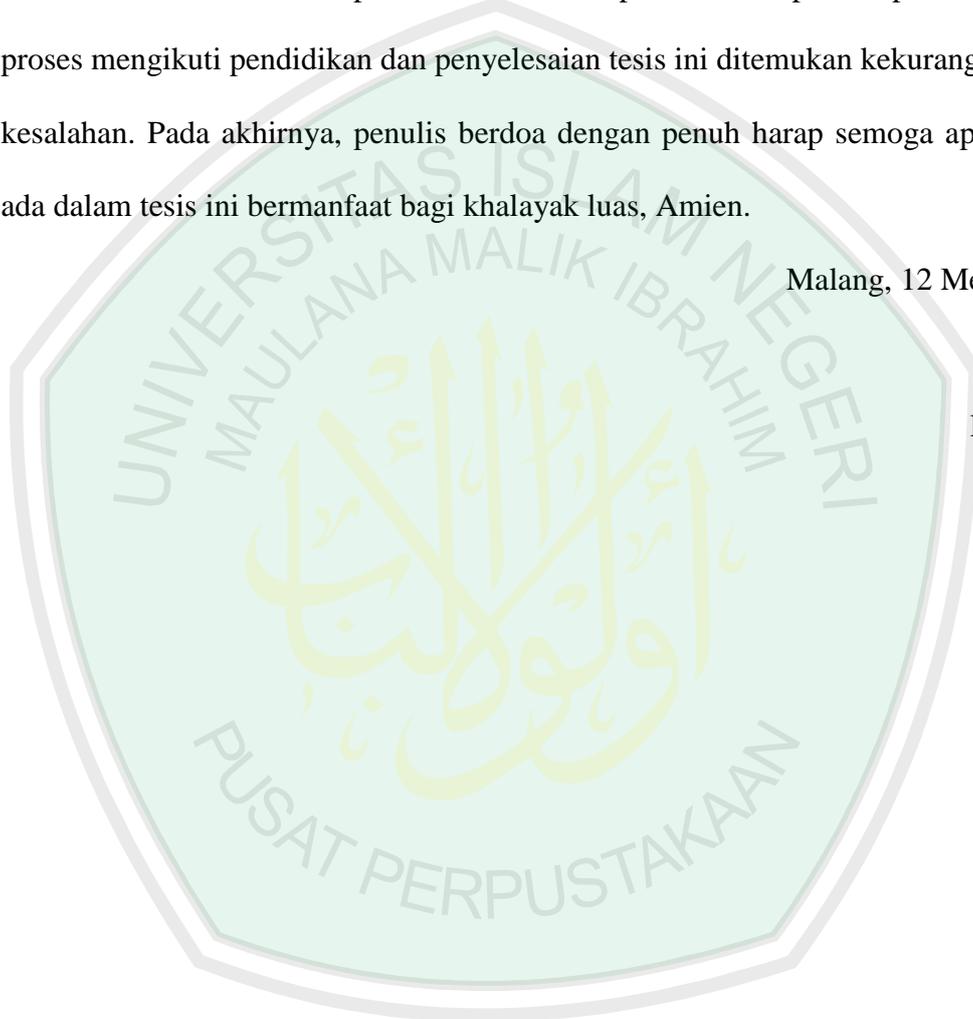
1. Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si dan para Pembantu Rektor. Direktur Sekolah Pascasarjana, Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd. dan para Asisten Direktur atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Dr. H. Samsul Hady, M.Ag dan Bapak Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag selaku sekretaris Program atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
3. Dosen Pembimbing I, Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
4. Dosen Pembimbing II, Dr. Esa Nurwahyuni, M.Pd atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
5. Semua staff pengajar atau dosen dan semua staff TU Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.
6. Untuk segenap dewan pengasuh Pondok Pesantren TMI Al-Amien Prenduan KH. Ahmad Fauzi Tijani, MA, KH. Ghozi Mubarak Idris, MA, KH. Zainullah Rais, Lc, KH. Marzuqi Ma'ruf, Dip.Lal, segenap dewan pengasuh Putri Ny. Hj. Anisah Fathimah Zarkasyi, Ny. Hj. Zahratul Wardah, BA, Ny. Hj. Nur Jalilah Dimyathui, Lc dan para Dewan Asatidz-ustadzaat yang menuangkan ilmunya sebagai pedoman dalam menyelesaikan studi.

7. Sahabat-sahabat Elzhivo dan mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang angkatan 2014. Mereka semua adalah *supplier* ide untuk memformulasikan catatan dalam penyusunan tesis ini.

Permohonan maaf penulis haturkan kepada semua pihak apabila dalam proses mengikuti pendidikan dan penyelesaian tesis ini ditemukan kekurangan dan kesalahan. Pada akhirnya, penulis berdoa dengan penuh harap semoga apa yang ada dalam tesis ini bermanfaat bagi khalayak luas, Amien.

Malang, 12 Mei 2016

Penulis



DAFTAR ISI

Halaman	
Halaman Sampul	i
Halaman Judul.....	ii
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Pernyataan.....	v
Motto	vi
Persembahan	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran	xv
Abstrak	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	13
E. Hipotesis Penelitian.....	14
F. Asumsi Penelitian.....	15
G. Ruang Lingkup Penelitian	16
H. Originalitas Penelitian	17
I. Definisi Operasional.....	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA	23
A. Kinerja Guru	23
1. Pengertian Kinerja	22
2. Penilaian Kinerja Guru.....	26
3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru.....	28

B. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	29
1. Pengertian Kompetensi	29
2. Pengertian Manajerial	31
C. Motivasi kerja	45
1. Konsep Motivasi kerja	45
2. Teori Kebutuhan McClelland	52
3. Konsep Motivasi kerja Guru	55
D. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru	56
1. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru	56
2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru	58
3. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru	60
BAB III METODE PENELITIAN	62
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	62
B. Variabel Penelitian.....	63
C. Populasi dan Sampel	63
D. Pengumpulan Data.....	64
E. Instrument Penelitian	65
F. Uji Validitas dan Reliabilitas	70
G. Analisa Data	77
1. Analisis Deskriptif	77
2. Uji Pesyaratan Analisis	78
3. Uji Hipotesis	80
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	82
A. Analisis Statistik Deskriptif	82
B. Uji Prasyarat Regresi	87
1. Uji Normalitas.....	87
2. Uji Linieritas	88
3. Uji Multikolinieritas	89
C. Pengujian Hipotesis	91

1. Uji Regresi Linier Secara Parsial	92
2. Uji Regresi Linier Secara Simultan	94
BAB V PEMBAHASAN	97
A. Gambaran Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru TMI Al-Amien Prenduan	97
B. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru TMI Al-Amien Prenduan	99
C. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru TMI Al-Amien Prenduan	100
D. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru TMI Al-Amien Prenduan	102
BAB VI PENUTUP	105
A. Simpulan	105
B. Implikasi Teoritis dan Praktis	106
C. Saran	108
DAFTAR RUJUKAN	110

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Orisinalitas Penelitian	19
3.1 Alternatif Jawaban	65
3.2 Kisi-kisi Angket	65
3.3 Ringkasan Uji Validitas Kompetensi Manajerial.....	72
3.4 Ringkasan Uji Validitas Motivasi Kerja.....	73
3.5 Ringkasan Uji Validitas Kinerja Guru.....	73
3.6 Kriteria Reliabilitas.....	76
4.1 Deskripsi Kompetensi Manajerial.....	83
4.2 Deskripsi Motivasi Kerja	84
4.3 Deskripsi Kinerja Guru	86
4.4 Hasil Uji Normalitas	88
4.5 Hasil Uji Linieritas	89
4.6 Hasil Uji Multikolinieritas	90
4.7 Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial	92
4.8 Hasil Uji Regresi.....	93
4.9 Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan.....	94
4.10 Hasil Anova.....	95
4.11 Hasil Koefisien Determinasi	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Diagram Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	83
2. Diagram Motivasi Kerja.....	85
3. Diagram Kinerja Guru.....	87



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Instrumen Penelitian
2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
3. Hasil Uji Normalitas
4. Hasil Uji Linieritas
5. Hasil Uji Multikolinieritas
6. Hasil Uji Regresi Linier Ganda
7. Profil TMI Al-Amien Prenduan
8. Surat Keterangan Penelitian



ABSTRAK

El-Faradis.Fayruzah. 2016. *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimin Al-Islamiyah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing: (I) Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I. (II) Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd.

Kata Kunci :Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Kinerja Guru

Kepala sekolah berperan dan bertanggung jawab memimpin, mengorganisir, memantau, membina juga memperbaiki proses belajar mengajar di kelas. Dari konsep manajerial sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, maka kepala sekolah dengan tanggung jawab yang diembannya diharapkan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Selain kepala sekolah, tenaga pendidik sebagai komponen utama dan pemegang tampuk pendidikan memainkan peranan yang sangat signifikan terhadap keberhasilan pendidikan. Selain standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru motivasi kerja memainkan peranan yang cukup signifikan dalam membentuk kinerja seorang guru. Dengan motivasi kerja yang baik bisa membentuk karakteristik psikologis yang bisa memberikan kontribusi pada tingkat kinerja seseorang.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: (1) menjelaskan pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan, (2) menjelaskan pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan, (3) menjelaskan pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan.

Rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket yang terdiri dari variabel kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 85 orang. Sementara untuk uji hipotesis digunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan tehnik analisis regresi linier berganda (*multiple regression*).

Hasil analisis data membuktikan bahwa (1) ada pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil nilai signifikansi t-test yang mempunyai besaran 0,017, (2) ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil nilai signifikansi t-test yang mempunyai besaran 0,000, (3) ada pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil uji F yang mempunyai besaran nilai signifikansi 0,000. Adapun besaran pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 65,7% dan 34,3% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain selain kedua variabel tersebut sebagaimana yang ditunjukkan oleh hasil Uji Anova yang mempunyai besaran R Square sebesar 0,657.

Dengan demikian, kompetensi manajerial dan motivasi kerja mempunyai andil yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja guru sehingga sudah menjadi keharusan bagi kepala sekolah dan guru untuk selalu memperhatikan dan meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja guru tanpa melupakan factor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja guru.



ABSTRACT

El-Faradis.Fayruzah. 2016. *The Influence of Headmaster Managerial Competences and Job Motivation on Teacher's Performance at Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiah (TMI) Female Al-Amien Prenduan Sumenep Madura*. Thesis, Post Graduate School, Master's Program Department of Islamic Educational Management, State Islamic University Maulana Malik Ibrahim of Malang, Advisor: (I) Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I, (II) Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd.

Keywords : Headmaster Managerial Competences and Job Motivation, Teacher Performance.

Headmaster as role and responsibility for leading, organizing, monitoring, managing and improving the teaching and learning process at class. Managerial concept as processes of planning, organizing, actuating, controlling, means the headmaster with his own responsibility hopefully to do his job and function as well as hoped. Besides headmaster, teacher as a main component and the holder of the reins of education performs a very significant effect on educational success. Besides standard of competence must be possessed by a teacher, job motivation performs the significant role in shaping characteristics of teacher performance, because of the job motivation could be formed the character of human beings and it can contribute for increasing the level individual performance.

The purposes of the study were (1) explain the influence headmaster managerial competences on teachers performance, (2) explain the influence job motivation to teachers performance, (3) explain the influence headmaster managerial competences and job motivation on teachers performance of TMI Female Al-Amien Prenduan.

The design in this research is uses quantitative approach. The collecting data in this research use a questionnaire which consisting of variables; headmaster managerial competences, job motivation and teachers performance. Respondent in this research are 85 teachers. Certainly, hypothesis test was used path analysis technique of multiple regression analysis technique.

The results of data analysis proves that (1) there is influence of headmaster managerial competences on performance which described by the result values of t-test significance which have quantity 0,017, (2) there is influence of job motivation on teachers performance which described by the result values of t-test significance which have quantity 0,000, (3) there is influence of headmaster managerial competences and job motivation on teachers performance simultaneously described by the result of F-test who has 0,000 significant values. It so the quantity influence of headmaster managerial competences and job motivation on teachers performance reached 65,7% and 34,4% of residue influenced by other variables besides these two variables as indicated by ANOVA test results that have a quantity 0,657 R Square.

Thus, headmaster managerial competences, job motivation, and teacher performance has a big influence on teachers performance, that has become necessity for personnel of education to always pay attention and improve the

headmaster managerial competences and job motivation to improve the teachers performance without forgetting the other factors that influences on teachers performance.



مستخلص البحث

الفرايس، فيروزة. ٢٠١٦. تأثير كفاية رئيس المدرسة الإدارية وتحفيز العمل في إنجازات عملية لدى المدرس بتربية المعلمين الإسلامية للبنات معهد الأمين الإسلامي برندوان سومنب مادورا. رسالة الماجستير، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانق. المشرف: (١) الأستاذ الدكتور الحاج مولياي الماجستير، (٢) الدكتور إيسا نور وحيوني الماجستير.

الكلمات المفتاحية: كفاية رئيس المدرسة الإدارية، تحفيز العمل، الإنجازات العملية لدى المدرس.

إن رئيس المدرسة له دور ومسؤولية في ترؤس وتنظيم ومراقبة وإشراف وإصلاح عملية التعليم والتعلم في الفصل. فترجى من رئيس المدرسة كمن له مسؤولية قدرة على أداء أعماله بأحسن ممكن. بجانب كون رئيس المدرسة قام كعنصر أساسي ومستحق تاج التربية له دور هام نحو نجاح التربية. وبجانب مستوى الكفاءة الذي لا بد أن يملكه المدرس فتحفيز العمل له دور هام في تأثير الإنجازات العملية لدى المدرس. والتحفيز الحسن يجعل طبيعة الإنسان النفسية تؤثر في ترقية أعمال المدرس.

يهدف هذا البحث إلى (١) شرح تأثير كفاية رئيس المدرسة الإدارية في إنجازات عملية لدى المدرس، و(٢) شرح تأثير تحفيز العمل في إنجازات عملية لدى المدرس، و(٣) شرح تأثير كفاية رئيس المدرسة الإدارية وتحفيز العمل في إنجازات عملية لدى المدرس بتربية المعلمين الإسلامية للبنات معهد الأمين الإسلامي برندوان سومنب مادورا.

المدخل المستخدم في هذا البحث هو المدخل الكمي وطريقة جمع البيانات هي الاستبانة المشتملة على المتغيرات من كفاية رئيس المدرسة الإدارية وتحفيز العمل والإنجازات العملية لدى المدرس. والمستجيبين لهذا البحث ٨٥ شخصا. أما تحليل البيانات تحليلاً إحصائياً بطريقة تحليل

(Regresi Linier Berganda).

نتائج تحليل البيانات تحصل على (١) وجود تأثير كفاية رئيس المدرسة الإدارية في إنجازات عملية لدى المدرس وذلك يظهر أن نتيجة (t-test) ٠,٠١٧ (٢) وجود تأثير تحفيز العمل في إنجازات عملية لدى المدرس وذلك يظهر أن نتيجة (t-test) ٠,٠٠٠ (٣) وجود تأثير كفاية رئيس المدرسة الإدارية وتحفيز العمل في إنجازات عملية لدى المدرس وذلك يظهر أن نتيجة (f-

(test) .0,000 . أما نتيجة تأثير كفاية رئيس المدرسة الإدارية وتحفيز العمل في إنجازات عملية لدى المدرس وصلت ٦٥,٧% و ٣٤,٣% والباقي تؤثره المتغيرات الأخرى سوى هذين المتغيرين كما يتضح من نتائج اختبار أنوفا (Anova) دلت ذلك نتيجة (R Square) ٠,٦٥٧ . وهكذا، إن كفاية رئيس المدرسة الإدارية وتحفيز العمل لهما دور كبير في ترقية أعمال المدرسين. على هذا ينبغي لرئيس المدرسة والمدرسين من أن يهتموا ويرقيوا كفاية رئيس المدرسة الإدارية وتحفيز العمل من أجل ترقية أعمالهم دون أن يتركوا العوامل الأخرى التي تؤثر في أعمال المدرسين.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di tengah peliknya pendidikan di era globalisasi dewasa ini dengan berbagai kendala yang dihadapi serta harapan ke depan, diperlukan pemimpin yang professional untuk mewujudkan visi pendidikan yang telah dirinci dalam misi dan program-program yang jelas dan terarah. Di masa-masa seperti ini, menurut Tilaar diperlukan pemimpin-pemimpin yang sesuai yang disebut pemimpin professional,¹ pemimpin yang tidak hanya menguasai kemampuan dan keterampilan untuk memimpin tapi juga dituntut padanya dua hal, yaitu pemimpin yang tidak hanya menguasai kemampuan dan keterampilan untuk memimpin tapi juga yang dapat mengejawantahkan nilai-nilai moral dalam system pendidikan, dan pemimpin yang memiliki dan menguasai nilai-nilai ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai perkembangan zaman. Hal itu berarti kepemimpinan tidak hanya sekedar dilandasi oleh kemampuan dalam mengatur dan menjalankan mekanisme kepemimpinannya, melainkan menganggap kepemimpinan lebih dilandasi oleh nilai-nilai spiritual, dimana pemimpin dijadikan model/panutan bagi bawahannya. Sebagaimana dalam surat Al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا



“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat)

¹ HAR. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000) hlm.159

Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.”²

Kepala sekolah sebagai pemimpin professional di lembaga pendidikan mempunyai peran yang sangat penting, mengingat posisinya yang secara structural sebagai pemimpin legal formal memiliki kekuasaan penuh pada lembaga yang dipimpinnya.

Gorton mengemukakan bahwa “perangkat sekolah seperti kepala sekolah, dewan guru, siswa, pegawai harus saling mendukung untuk dapat bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa sukses atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan tergantung atas kemampuan pimpinannya untuk menciptakan iklim kerja sama agar dengan mudah dapat menggerakkan sumber daya manusia yang ada, sehingga pendayagunaannya dapat berjalan efektif dan efisien”.³

Dalam lembaga pendidikan disamping dibutuhkan kepala sekolah yang professional, juga perlu adanya tenaga kependidikan yang kompeten dan professional. Hal ini dikarenakan pencapaian tujuan pendidikan sangat tergantung pada kualitas tenaga pendidik, dalam hal ini guru, karena guru memegang peran sentral dalam proses belajar mengajar dimana guru harus berinteraksi langsung dengan para siswa.

Paparan diatas mengimplikasi bahwa guru memiliki peran yang sangat penting dan menentukan dalam pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Dengan demikian kinerja guru harus terus ditingkatkan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya mengemban amanat pendidikan seperti yang telah digariskan dalam

² QS. Al-Ahzab (33):21

³ Richard A. Gorton, *School Administration*, (The American: Brown Company Publisher, 1976) hlm 178

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional. Berbagai upaya dan strategi harus dilakukan dengan baik terencana agar kinerja guru terus meningkat dan dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Suroso, guru merupakan komponen pendidikan yang turut mempunyai andil penting dalam penyelenggaraan pendidikan.⁴ Kontribusi dan inovasi dalam sistem pendidikan tidak akan terwujud bila guru yang selama ini menjadi tombak utama dalam mencerdaskan anak bangsa tidak diberdayakan dan dianggap komponen yang tidak penting. Oleh karenanya, kinerja guru yang tinggi niscaya menjadi salah satu kunci untuk keberhasilan pendidikan. Kinerja guru yang juga terkait dengan profesionalismenya ini tentu juga terkait dengan SDM yang rendah, sarana prasarana pembelajaran, rendahnya jaminan kesejahteraan guru, dan kemerdekaan untuk mengembangkan diri yang masih terpasung, dan motivasi kerjanya sehingga turut serta mempengaruhi tingkat atau skala kerjanya.

Dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa, maka guru sebagai tenaga pendidik menempati posisi yang sangat urgen. Guru sebagai pendidik adalah orang yang berjasa besar terhadap masyarakat dan Negara, mereka adalah yang menentukan tinggi rendahnya, maju atau mundurnya tingkat kebudayaan suatu masyarakat, atau Negara sebageian besar tergantung kepada pendidikan dan pengajaran yang diberikan oleh guru-guru. Dengan kedekatannya dengan peserta didik maupun profesionalismenya, mereka berperan serta bagi terciptanya lingkungan belajar yang kondusif. Dalam undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, dijelaskan bahwa pendidik merupakan tenaga

⁴Suroso, *In Memoriam Guru Membangkitkan Ruh-ruh Pencerdasan* (Yogyakarta: Jendela, 2002), hlm.vii.

profesional yang mempunyai tugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil belajar, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru juga mencakup kemampuan membuat desain instruksional yang tentunya akan sangat berpengaruh terhadap kemampuan siswa khususnya hasil belajar yang akan dicapai. Secara tidak langsung tugas profesional guru adalah membuat rancangan pembelajaran yang harus dikuasai oleh setiap guru.

Pada dasarnya menurut Ali Hasan dan Mukti Ali terdapat beberapa ciri orang profesional yaitu : *pertama*, menguasai secara baik suatu bidang tertentu melebihi rata-rata orang kebanyakan. *Kedua*, memiliki komitmen moral yang tinggi atas kerja yang biasanya tercermin dalam kode etik profesinya.⁵

Selain sebagai tenaga profesional, seorang guru sebagaimana yang diibaratkan oleh Soekarno adalah sebagai rasul dalam bidang pembangunan, ditinjau dari sudut pandang agama Islam maka setiap orang di dunia ini mempunyai kedudukan sebagai khalifah Allah yang dalam hal ini mempunyai kualifikasi mental spiritual, intelektual, dan fisik yang tinggi sebagaimana firman Allah dalam Q.S al-Mujadilah:11) :

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

“Allah akan mengangkat derajat lebih tinggi diantara kamu sekalian yang beriman dan berilmu pengetahuan”⁶

⁵ M. Ali Hasan dan Mukti Ali, *Kapita Selekta Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: CV. Pedoman Ilmu Jaya. 2003), hlm. 83.

⁶QS. al-Mujadilah (58):11.

Penjelasan tersebut mengindikasikan adanya bentuk pengakuan akan kedudukan guru bukan hanya sebagai profesi yang sembarangan, akan tetapi jauh melampaui sisi pengabdian dan pengentasan kebodohan mengingat substansi spiritualitas moral dan kelangsungan dalam dinamika peradaban dan kelangsungan masyarakat. Guru adalah seorang yang penuh dengan tanggung jawab, sebagai pengemban amanat ke-ilahian, maka seorang guru harus mempunyai orientasi pada adanya sebuah inovasi, kreasi, demokrasi, dan edukasi yang bertujuan untuk terciptanya masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera yang dalam melaksanakan tugasnya tidak terbatas oleh batasan ruang dan waktu. Penjelasan tersebut mengindikasikan adanya bentuk pengakuan akan kedudukan guru bukan hanya sebagai profesi yang sembarangan, akan tetapi jauh melampaui sisi pengabdian dan pengentasan kebodohan mengingat substansi spiritualitas moral dan kelangsungan dalam dinamika peradaban dan kelangsungan masyarakat. Guru adalah seorang yang penuh dengan tanggung jawab, sebagai pengemban amanat ke-ilahian, maka seorang guru harus mempunyai orientasi pada adanya sebuah inovasi, kreasi, demokrasi, dan edukasi yang bertujuan untuk terciptanya masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera yang dalam melaksanakan tugasnya tidak terbatas oleh batasan ruang dan waktu. Demikian pula seorang guru dituntut untuk selalu mempunyai motivasi kerja yang tinggi sehingga motivasi memainkan peranan penting dalam menentukan kinerjanya.

Sebagaimana yang dijelaskan Gotosudarmo dan Sudita dalam penelitiannya bahwa yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerjanya.⁷ Sehingga dengan demikian, kinerja tersebut menimbulkan performansi guru yang

⁷Gitosudarmono dan Sudita, *Perilaku Keorganisasian* (Yogyakarta: BPEE, 2000), hal. 57.

signifikan sehingga turut serta menghasilkan prestasi belajar yang baik bagi siswa sehingga mendorong peningkatan mutu pendidikan.⁸

Bila diamati bahwa guru sudah menunjukkan kinerja maksimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik dan pengajar, akan tetapi masih ada sebagian guru belum menunjukkan kinerja yang baik, tentunya secara tidak langsung akan berpengaruh pada kinerja guru secara makro.

Permasalahan kinerja menjadi sangat penting karena kinerja terkait dengan kinerja unit yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja secara menyeluruh. Salah satu factor yang menjadi tolak ukur keberhasilan pendidikan adalah kinerja guru, yaitu guru yang dapat mempertanggung jawabkan kinerjanya. Hasil uji yang dilakukan pada guru SMAN 4 Jambi menunjukkan bahwa factor motivasi, persepsi juga kompetensi kepala sekolah berpengaruh 87,6% terhadap kinerja guru.⁹

Sukses dan gagalnya suatu Negara tergantung pada kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan juga ditentukan oleh sejauh mana kinerja guru sebagai alat/media untuk memajukan dan mengembangkan bangsa. Pendidikan dapat menjadi sangat kuat, sebab ia dapat menyembuhkan ataupun membunuh, dapat membangun juga menghancurkan, semua bergantung pada pendidikan yang secara khusus berhubungan dengan guru sebagai lakon utama.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dr. Olaleyе menunjukkan hasil adanya hubungan yang signifikan antara MSDM dengan kinerja, yang terdiri atas

⁸Burhanuddin, *Pengaruh Kinerja Kepala Madrasah dan Guru Terhadap Prestasi Siswa Belajar SLTP di Kota Malang*. Tesis tidak dipublikasikan (Malang: UM, 2004), hal. 110.

⁹Syahroni, *The Analysis of Factors that Affect Teacher Performance at Senior High School 4 Jambi*. Jurnal Dinamika Manajemen, Vol 1 No. 2 April-Juni, 2013

rekrutmen dan seleksi, induksi dan pengembangan diri, gaji dan kompensasi juga bimbingan serta kompetensi kepala sekolah.¹⁰

Atas dasar penemuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan jika mereka memiliki motivasi kerja juga kompetensi kepala sekolah yang baik.

Namun pada kenyataannya di lapangan, masih ada sebagian guru yang belum menyadari sepenuhnya tugas dan tanggung jawab yang diembannya sehingga kewajibannya sering terabaikan. Kadangkala guru hanya menerapkan metode yang monoton kemudian meninggalkan kelas hingga pelajaran selesai, sehingga suasana kelas menjadi tidak kondusif . bahkan seringkali para siswa keluar kelas karena tidak hadirnya guru di kelas dan kurangnya penanaman kedisiplinan kepada siswa, hal ini dikarenakan kinerja guru yang rendah dan diperlukan pembenahan kearah yang lebih baik.

Rendahnya kualitas pendidikan yang berujung juga pada rendahnya prestasi belajar siswa, disebabkan oleh banyak faktor, antara lain: kurikulumnya kurang fleksibel, sarana dan prasarana kurang memadai, manajemen madrasah dan lembaga terkait tidak profesional, alat dan peralatan laboratorium yang kurang lengkap, kondisi lingkungan yang kurang kondusif, rendahnya mutu siswa, rendahnya kinerja guru dan motivasi kerjanya. Dari sekian banyak faktor itu, unsur guru mempunyai sumbangan yang besar terhadap prestasi belajar siswa sehingga berpengaruh terhadap mutu pendidikan.

Sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas untuk mengarahkan semua sumber daya yang tersedia dalam mencapai tujuan,

¹⁰ Olaleye, *Improving Teacher Performance Competency through Effective Human Resource Practicein Ekiti State Secondary School, Nigeria*. Singaporean Journal of Bussiness, Economics and Management Studies Vol.1 No.11 , 2013

termasuk dalam hal ini adalah memberdayakan guru untuk mencapai kinerja secara maksimal. Oleh karena itu sebagai manajer, maka kepala sekolah harus mampu menggerakkan para guru untuk mencapai kinerja yang maksimal melalui pemberian dorongan dan motivasi. Masalah inti motivasi ialah membangun cara merangsang sekelompok orang yang masing-masing memiliki kebutuhan yang khas dan kepribadian yang berbeda untuk bekerja sama menuju pencapaian sasaran organisasi dengan memperhatikan keinginannya(*wants*) dan kebutuhannya(*needs*).

Seperti yang dikatakan diatas, bahwa kepala sekolah harus mempunyai kompetensi manajerial yang bagus untuk memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tapi pada kenyataannya di lapangan, beberapa kepala sekolah masih tergolong lemah dalam kompetensi manajerialnya sehingga tidak mampu menjalankan organisasi dengan baik.

Pada umumnya, kepala sekolah di Indonesia belum dapat dikatakan sebagai manajer profesional, karena pengangkatannya tidak didasarkan pada kemampuan dan pendidikan profesional, tetapi lebih pada pengalaman menjadi guru. Hal ini disinyalir juga oleh laporan Bank Dunia (1999) bahwa “salah satu penyebab menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia adalah kurang profesionalnya kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan.”¹¹

Data dari Depdiknas, dari 250.000 kepala sekolah di seluruh tanah air, lebih dari 70% tercatat memiliki dua sisi kelemahan, yakni manajerial dan

¹¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003) hlm. 42

supervisi.¹² Direktur Tenaga Kependidikan Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan mengungkapkan kelemahan tersebut dikarenakan di sejumlah daerah penunjukan kepala sekolah asal comot saja. Menyadari hal tersebut, maka kompetensi manajerial dan supervisi merupakan kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah.

Terkait dengan kompetensi manajerial kepala sekolah dan merujuk pada Permendiknas nomor 13 tentang kompetensi kepala sekolah, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain penyusunan rencana sekolah, mengembangkan organisasi sekolah, memberdayakan sumber daya sekolah secara optimal, mengembangkan organisasi sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif, kemampuan mengelola guru dan staf, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat, pengembangan kurikulum, keuangan sekolah yang akuntabel, transparan dan efisien, ketatausahaan sekolah, system informasi dalam mendukung program dan pengambilan keputusan, kemampuan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, serta adanya monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program sekolah dengan prosedur yang tepat.¹³

Robert L. Katz mengatakan bahwa keterampilan yang harus dimiliki administrator yang efektif adalah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusiawi (*human relation skill*), dan keterampilan

¹² Ummamah, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru MAN se-Kabupaten Malang* (Malang: UIN Press, 2009), Tesis tidak dipublikasikan, hlm. 9

¹³ Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah

konseptual (*conceptual skill*).¹⁴ Di lain pihak, Fred Luthans (1995) mengemukakan lima jenis keterampilan yang harus dimiliki seorang manajer yang mencakup: (1) *cultural flexibility*; (2) *communication skills*; (3) *human resources development skills*; (4) *creativity*; (5) *self management of learning*.¹⁵

Seiring dengan kebijakan pemerintah tentang pemerintahan daerah dengan UU No. 32 Tahun 2004 yang berimplikasi pada otonomi penyelenggaraan pendidikan sekolah, maka diharapkan sekolah akan berusaha secara mandiri untuk mengembangkan dirinya tanpa menunggu perintah (instruksi) dari atas atau dengan budaya petunjuk. Hal ini dapat diwujudkan bila sekolah dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik dan efektif. Kemandirian sekolah terutama dalam hal upaya peningkatan kualitas (mutu) penyelenggaraan pendidikan terhadap siswa, tentunya dapat mengembangkan potensi yang dimiliki guru, seperti kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah. Untuk mengetahui kemampuan guru dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah, maka perlu dilakukan suatu kajian mengenai kinerja guru di sekolah.

Keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh peran guru dan kepala sekolah, meskipun keberhasilan kinerja guru juga sangat ditentukan oleh banyak faktor, salah satu faktor yang berperan terhadap kinerja guru adalah kemampuan manajerial kepala sekolah sebagaimana hasil penelitian Gemnafle dalam Ummamah yang menyimpulkan bahwa: "kompetensi manajerial memberikan kontribusi 33,79 terhadap kinerja guru. Lebih lanjut disimpulkan bahwa terdapat jalur hubungan kausal langsung yang cukup signifikan antara kompetensi

¹⁴ James A.F Stoner, et al, *Management*, (New Jersey: Prentice Hall, 1995) hlm. 17

¹⁵ Ahmad Sudrajat, "*Keterampilan manajerial Kepala Sekolah*".

<http://www.ahmadsudrajat.wordpress.com>. Diakses tanggal 13 oktober 2015

manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru dalam mengajar pada SMU Negeri dan Swasta di Sulawesi Tenggara”¹⁶

Dalam hasil penelitian Kharis Fadillah tentang Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah, Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja yang berarti semakin bagus supervisi yang dilakukan serta semakin tinggi motivasi kerja guru akan semakin baik pengaruhnya pada Kinerja Guru.¹⁷

Dipilihnya TMI Putri Al-Amien Prenduan sebagai lokasi penelitian didasarkan pada tiga alasan utama; pertama, berkembangnya isu privatisasi kelembagaan akibat dari kebijakan desentralisasi dan otonomi pendidikan merupakan atmosfir yang baru bagi manajemen pendidikan sehingga perlu diketahui bagaimana pengawasan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja guru dalam mengantisipasi perubahan tersebut. Kedua, sebagai salah satu bentuk lembaga pendidikan menengah *mu'adalah* yang memiliki ke-khas an tersendiri daripada lembaga menengah lainnya. Ketiga, merupakan institusi pendidikan yang lebih besar fungsinya dalam mempersiapkan peserta didik memasuki jenjang pendidikan tinggi yang tentunya membutuhkan kinerja guru yang baik.

Atas dasar uraian tersebut penulis melakukan penelitian ini dengan lebih memfokuskan pada masalah-masalah yang berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan. Maka penelitian ini berjudul pengaruh kompetensi manajerial

¹⁶ Ummamah, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru MAN se-Kabupaten Malang* (Malang: UIN Press, 2009), Tesis tidak dipublikasikan, hlm. 11

¹⁷ M. Kharis Fadillah, *Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Se-Kabupaten Malang*. Tesis tidak dipublikasikan (Malang: UIN, 2013), hlm. 132.

kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana yang diuraikan di atas, maka masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap tingkat kinerja guru pada TMI PutriAl-Amien Prenduan.?
2. Apakah ada pengaruh tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kinerja guru pada TMI PutriAl-Amien Prenduan.?
3. Apakah ada pengaruh tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah dan tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kinerja guru pada TMI PutriAl-Amien Prenduan.?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan rumusan masalah tersebut di atas dapat dirumuskan tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Sedangkan secara rinci tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Menganalisa tingkat pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap tingkat kinerja guru pada TMI PutriAl-Amien Prenduan.
2. Menganalisa pengaruh tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kinerja guru pada TMI PutriAl-Amien Prenduan.

3. Menganalisa pengaruh tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah dan tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kinerja guru pada TMI PutriAl-Amien Prenduan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan dan bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi berbagai pihak antara lain:

1. Manfaat Teoritis:

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam implementasi teoritik peningkatan kinerja guru.

2. Manfaat Praktis:

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat dan memberikan kontribusi praktis kepada berbagai pihak antara lain:

- a. Bagi Kementrian Agama

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi Kementrian Agama dalam rangka meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja guru.

- b. Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi kepala sekolah agar berupaya meningkatkan kompetensi manajerialnya juga memotivasi kerja guru guna meningkatkan kinerja guru di lembaga yang dipimpinnya.

- c. Bagi Guru

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi guru agar selalu berupaya meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik dan pengajar, serta menambah wawasan dan pengetahuan guru tentang bagaimana mengoptimalkan kinerja dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah.

d. **Bagi Peneliti Selanjutnya**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan dan memperkaya informasi empirik dalam hal kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru yang dapat dipakai sebagai data banding atau rujukan dengan mengubah atau menambah variabel lain sekaligus dapat menyempurnakan penelitian ini.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini berdasarkan kajian teori yang mengupas tentang kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru. Sehingga hipotesis dalam penelitian ini merupakan rangkuman dari kesimpulan teori-teori tersebut. Hipotesis merupakan dugaan sementara terkait dengan hasil dari penelitian yang akan dilaksanakan. Secara umum hipotesis dibagi menjadi dua bagian yaitu hipotesis alternatif dan hipotesis nol. Suatu hipotesis sangat diperlukan mengingat keberadaannya yang akan dapat mengarahkan penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti akan berupaya melakukan pembuktian terhadap suatu hipotesis untuk diuji kebenarannya.¹⁸ Berdasarkan pembagian hipotesis

¹⁸ Muhammad Nisfiannoor, *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial* (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), hlm. 8.

tersebut maka hipotesis nol dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Tidak ada pengaruh signifikan tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap tingkat kinerja guru pada TMI PutriAl-Amien Prenduan.
2. Tidak ada pengaruh signifikan tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kinerja guru pada TMI PutriAl-Amien Prenduan.
3. Tidak ada pengaruh signifikan tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah, tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kinerja guru pada TMI PutriAl-Amien Prenduan.

Sedangkan hipotesis alternatif dalam penelitian ini dapat dirumuskan seperti berikut :

1. Ada pengaruh signifikan tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap tingkat kinerja guru pada TMI PutriAl-Amien Prenduan.
2. Ada pengaruh signifikan tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kinerja guru pada TMI PutriAl-Amien Prenduan.
3. Ada pengaruh signifikan tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah, tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kinerja guru pada TMI PutriAl-Amien Prenduan. .

F. Asumsi Penelitian

Penelitian ini termasuk klasifikasi penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha menemukan hubungan variabel-variabel bebas dengan variabel-variabel terikat. Di samping itu terdapat kebenaran empiris yang tidak

perlu adanya pengujian lagi dan bahkan dianggap mendasari penelitian yang dijadikan sebagai asumsi. Untuk itu, perlu dikemukakan asumsi penelitian sebagai berikut:

1. Kompetensi manajerial merupakan kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap kepala sekolah. Kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah dapat dilihat dari bagaimana ia mampu menjadi *leader* yang sekaligus *manager*.
2. Gambaran tentang kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru pada obyek penelitian merupakan suatu kondisi yang dapat diamati, dialami dan dirasakan guru pada lokasi penelitian. Dengan demikian responden mampu memberikan penelitian obyektif terdapat situasi dan kondisi yang ada di tempat kerjanya sehingga hasil penelitian ini bisa menggambarkan keadaan yang sebenarnya.
3. Pada saat pengisian angket atau kuesioner para responden dalam keadaan tidak ada perasaan tertekan sehingga obyektif dalam pengisian angket.

G. Ruang Lingkup Penelitian

1. Walaupun masih banyak variabel yang berpengaruh terhadap kinerja guru sebagai variabel terikat pada penelitian ini hanya menggunakan variabel bebas yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah dengan sub variabel *planning, organizing, actuating, controlling* dan motivasi kerja dengan sub variabel kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan berafiliasi.
2. Obyek penelitian adalah TMI Putri Al-Amien Prenduan.
3. Populasi penelitian mencakup guru tetap pada TMI Putri Al-Amien Prenduan.

4. Guru yang dimaksud dalam penelitian ini adalah guru tetap, yaitu guru yang dalam kesehariannya 24 jam bermukim di pesantren.

H. Orisinalitas Penelitian

Pada bagian ini akan dipaparkan beberapa hasil penelitian yang mungkin berhubungan dengan variabel-variabel yang akan diteliti oleh penulis. Uraian hasil penelitian ini, penulis lebih fokuskan atau hanya membatasinya pada variabel yang berkaitan dengan variabel yang digunakan penulis dalam penelitian, yang dalam hal ini hanya berkaitan dengan variabel kompetensi manajerial kepala sekolah motivasi kerja dan kinerja guru TMI Putri Al-Amien Prenduan. Berikut ini adalah kutipan hasil penelitian-penelitian terdahulu tersebut :

Hasil penelitian Ummamah tentang adanya pengaruh perilaku kepemimpinan dan keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru MAN se-Kota Malang yang berarti semakin baik perilaku kepemimpinan dan keterampilan manajerial kepala madrasah, maka kinerja guru akan semakin meningkat.¹⁹

Hasil Penelitian Akmal tentang adanya hubungan antara kecerdasan emosional, motivasi kerja dan kinerja guru dengan prestasi belajar siswa MAN Se-Kabupaten dan Kota Probolinggo. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin baik dan tinggi kecerdasan emosional, motivasi kerja dan kinerja guru maka akan semakin tinggi pula prestasi belajar siswa.²⁰

¹⁹Ummamah, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Se-Kota Malang*. Tesis tidak dipublikasikan (Malang: UIN, 2009), hlm. 162.

²⁰Akmal Mandiri, *Hubungan Antara Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru dengan Prestasi Belajar Siswa Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten dan Kota Probolinggo*. Tesis tidak dipublikasikan (Malang: UIN, 2010), hal. 199.

Penelitian Oleh M. Kharis Fadillah tentang Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah, Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja yang berarti semakin bagus supervisi yang dilakukan serta semakin tinggi motivasi kerja guru akan semakin baik pengaruhnya pada Kinerja Guru.²¹

Melihat beberapa hasil penelitian di atas maka orisinalitas penelitian ini adalah penelitian yang akan dilakukan oleh penulis yang menekankan pada ada tidaknya pengaruh tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah dan tingkat supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru. Penulis bermaksud meneliti kompetensi manajerial kepala sekolah yang belum dibahas pada penelitian terdahulu sebagai *independent variabel* serta variabel motivasi kerja karena diduga keduanya berpengaruh terhadap variabel kinerja guru. Selain itu orisinalitas objek penelitian yang berbeda yaitu di TMI Putri Al-Amien Prenduan tahun 2016.

Penelitian ini digunakan penulis untuk mengkaitkan dan menguji teori bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap variabel kinerja guru. Maka posisi penelitian ini adalah sebagai alternatif untuk menguji bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja merupakan faktor yang berpengaruh terhadap variabel kinerja guru.

²¹ M. Kharis Fadillah, *Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Se-Kabupaten Malang*. Tesis tidak dipublikasikan (Malang: UIN, 2013), hlm. 132.

Tabel 1.1: Orisinalitas Penelitian

No	Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Ummamah, 2009. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru MAN Se-Kota Malang	Meneliti Kinerja Guru	Kompetensi manajerial dan motivasi kerja sebagai variabel bebas. Objek penelitian pada TMI PutriAl-Amien Prenduan	Penulis meneliti variabel kompetensi manajerial kepala sekolah yang belum dibahas pada penelitian terdahulu sebagai <i>independent variable</i> serta variable
2.	Akmal Mundiri, 2010. Hubungan Antara Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja Dan Kinerja Guru Dengan Prestasi Belajar Siswa Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Dan Kota Probolinggo	Meneliti tentang Motivasi kerja dan Kinerja Guru	Variabel Kompetensi manajerial dan motivasi kerja sebagai variabel bebas. Objek penelitian pada TMI PutriAl-Amien Prenduan	motivasi kerja karena diduga keduanya berpengaruh terhadap variabel kinerja guru. Selain itu orisinalitas objek penelitian yang dilakukan di TMI PutriAl-Amien Prenduan
3.	M. Kharis Fadillah, 2013. Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru pada MAN se-	Meneliti tentang motivasi kerja	Variabel Kompetensi manajerial dan motivasi kerja sebagai variabel bebas. Objek penelitian pada TMI PutriAl-Amien	

	Kabupaten Malang		Preduan	
--	---------------------	--	---------	--

I. Definisi Operasional

Untuk memungkinkan konsistensi pemahaman tentang variabel yang akan dikaji dalam penelitian ini, berikut dirumuskan definisi operasional dari variabel penelitian ini, yaitu:

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam hal ini kompetensi kepala sekolah sebagai *manager*, dimana ia mampu untuk melakukan *Planning*, dengan indicator:

- a. perencanaan program pembelajaran dan kurikulum
- b. guru dan kepegawaian, kesiswaan
- c. keuangan dan perlengkapan

Organizing, dengan indicator:

- a. menetapkan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang mengerjakan
- b. bagaimana tugas dikelompokkan
- c. siapa melapor pada siapa
- d. dimana keputusan harus diambil

Actuating dengan indicator:

- a. memelihara, menjaga dan memajukan organisasi

Controlling dengan indicator:

- a. menetapkan alat ukur/standar
- b. mengadakan evaluasi/penilaian
- c. mengadakan tindakan perbaikan/koreksi

2. Motivasi Kerja Guru dalam penelitian ini adalah kemauan para guru untuk melakukan suatu tindakan yang sifatnya menggerakkan dan mengarahkan perilaku mereka kearah tujuan yang ingin diraih. Dalam penelitian ini motivasi kerja diukur melalui:

1. kebutuhan akan berprestasi
 - Mengatur tugas dengan baik
 - Meiliki figur
 - Menjaga citra
 - Berfikir realistis untuk mencapai tujuan
2. kebutuhan akan kekuasaan
 - Mempunyai pengaruh
 - Mengendalikan orang lain
 - Suka memberi saran
3. kebutuhan akan afiliasi
 - Ingin diterima orang lain
 - Menjaga persahabatan
 - Bekerjasama

3. Kinerja Guru adalah keberhasilan guru dalam proses pembelajaran dengan menampilkan kompetensi-kompetensi dimana guru sebagai pendidik dan

sekaligus sebagai pengajar. Dalam penelitian ini kinerja guru diukur menggunakan instrument penilaian kinerja guru yang telah ditetapkan.

1. Perencanaan pembelajaran

- Memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan memperhatikan karakter peserta didik
- Menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir
- Merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif
- Memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi

2. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif

- Memulai pembelajaran dengan efektif
- Menguasai materi pelajaran
- Menerapkan strategi pembelajaran yang efektif
- Memanfaatkan sumber belajar/media
- Memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran
- Menggunakan bahasa yang benar dan tepat
- Mengakhiri pembelajaran dengan efektif

3. Penilaian pembelajaran

- Merancang alat evaluasi
- Menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian
- Memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja

Kinerja pada dasarnya merupakan tolak ukur keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Banyak batasan yang diberikan oleh para ahli mengenai istilah kinerja. Secara prinsip para ahli sepakat bahwa kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Maier sebagaimana dikutip oleh As'ad menjelaskan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.²² Demikian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Kinerja seseorang dapat terlihat melalui aktifitasnya dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Aktifitas ini menggambarkan bagaimana ia berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja seseorang terkait dengan bagaimana orang tersebut melaksanakan tugas hasil yang telah diraihinya.

Kinerja bisa dipandang sebagai hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan merujuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu.²³ Sedangkan motivasi dalam kinerja merujuk pada adanya keinginan (*desire*) individu dalam menunjukkan

²² Muhammad As'ad, *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty, 1995), hlm. 47.

²³ Muhammad Arifin Ahmad, *Kinerja Guru Pembimbing Madrasah Menengah Umum*. Disertasi tidak diterbitkan. PPs UNJ, 2004. hlm. 9.

perilaku dan kesediaan berusaha mengingat seseorang akan mengerjakan tugas dengan cara terbaik jika memiliki kemauan serta keinginan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik. Penjelasan tersebut mengindikasikan adanya kaitan antara kinerja guru dengan kompetensi guru, yang mana agar seorang guru memiliki tingkatan kinerja yang baik maka mutlak harus didukung dengan kompetensi yang baik pula. Persemaian antara kompetensi dengan motivasi yang dimiliki oleh seorang guru pada akhirnya akan melahirkan kinerja yang baik.

Simamora menjelaskan bahwa kinerja merupakan kerangka acuan tingkat keberhasilan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.²⁴ Whitmore berpendapat bahwa kinerja sebagai suatu perbuatan, suatu prestasi, dan suatu pameran keterampilan.²⁵ Dengan demikian, kinerja mengandung pengertian adanya suatu perbuatan yang ditampilkan seseorang di dalam atau selama orang tersebut melakukan aktifitas tertentu untuk mencapai tujuan.

Kinerja atau achievement merupakan terjemahan yang berasal dari bahasa Inggris yaitu "*performance*" yang mempunyai arti prestasi kerja, hasil kerja, penampilan kerja, pelaksanaan kerja.²⁶ Kinerja juga bisa berupa kulminasi dari tiga elemen yang masing-masing elemen tersebut saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Adapun ketiga elemen tersebut adalah keterampilan, upaya, dan sifat eksternal. Elemen tingkat

²⁴ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YPKN, 1995), hlm. 327.

²⁵ Jhon Whitmore, *Coaching for Performance; Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja* (Jakarta: Gramedia, 1997), hlm. 104.

²⁶ T. R Mitchell, *People In Organizational Understanding The Behavior* (Kogakhusa, McGraw-Hill: 1978), hlm. 99.

keterampilan adalah bahan mentah yang biasa dibawa seseorang ke tempat kerjanya seperti halnya pengetahuan, kecakapan interpersonal, kecerdasan emosional, religiusitas, kemampuan, serta kecakapan-kecakapan teknis. Sedangkan elemen tingkat upaya adalah berupa motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Adapun elemen yang terakhir yang berupa sifat eksternal adalah tingkatan yang menilai sejauh mana kondisi eksternal dapat mendukung kinerja seseorang.²⁷

Kinerja menurut Vroom, sebagaimana yang dikutip oleh Mulyasa adalah fungsi perkalian antara kemauan dan motivasi. Tingkat upaya digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan sifat eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal dapat mendukung kinerja seseorang.²⁸ Komponen-komponen dalam diri seseorang turut serta mempengaruhi kinerjanya, jika rendah pada salah satu komponen maka kinerjanya akan rendah pula. Demikian pula sebaliknya, semakin tinggi seseorang pada komponen itu maka semakin tinggi pula prestasi kerjanya.²⁹

Prestasi atau performa individu menurut Yukl adalah bergantung pada usaha dan kemampuan. Jika salah satu atau kedua-keduanya rendah, maka performansi individu juga rendah. Performansi kelompok tergantung bagaimana anggota kelompok diorganisasikan untuk menggunakan

²⁷ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 67.

²⁸ Wexley dan Yukl, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, (Jakarta, PT. Bina Aksara: 1992), hlm.112

²⁹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2003), cet. 1, hlm. 67.

keterampilannya.³⁰ Menurut Longenecker pengendalian kinerja berarti pemantauan organisasi terhadap penetapan pencapaian tujuan dan pelaksanaan rencana. Efektivitas penetapan tujuan dan pelaksanaan rencana ini tergantung kepada sumber daya manusia dalam suatu organisasi.³¹ Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang diperoleh seseorang maupun organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif melalui kegiatan-kegiatan atau pengalaman-pengalaman dalam jangka waktu tertentu.

Penelitian yang dilakukan oleh Achmadi menunjukkan hasil adanya korelasi positif dan signifikan antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Kompetensi kepemimpinan kepala sekolah juga termasuk didalamnya kompetensi manajerial.³²

Dari beberapa pendapat di atas yang menjelaskan tentang kinerja, maka bisa dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk suatu pekerjaan.

2. Penilaian Kinerja Guru

Dalam penelitian ini, penyusunan instrumen penelitian yang mengukur variabel kinerja guru peneliti menggunakan instrumen penilaian kinerja guru yang mengacu pada Permeneg PAN dan RB No. 16 Tahun

³⁰ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Penerjemah Jusuf Udaya (Jakarta, Prenhalindo:1994), cet.10, hlm.193.

³¹ J. G. Longenecker & C. D. Pringle, *Management, 5th ed*, (Columbus, Ohio: Merril Publishing Company, 1991)cet 2, hlm. 110.

³² Achmadi, *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Kompensasi dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar*. Jurnal Manajemen Pendidikan, vol.1 no.3 desember 2013

2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya.³³

Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya. Dalam hal ini adalah kompetensi yang sangat diperlukan bagi guru seperti yang diamanatkan oleh Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Penguasaan dan penerapan kompetensi sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran, pembimbingan peserta didik dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan yang sesuai dengan fungsi sekolah/madrasah.

Sistem penilaian kinerja guru adalah sebuah sistem pengelolaan kinerja berbasis guru yang didesain untuk mengevaluasi tingkatan kinerja guru secara individu dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara maksimal yang berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik. Ini merupakan penilaian yang sangat penting untuk mengukur kinerja guru dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai bentuk akuntabilitas sekolah.

Alasan peneliti menggunakan instrumen penilaian kinerja guru adalah karena penilaian kinerja guru; a) menentukan tingkat kompetensi seorang guru; b) menggambarkan suatu landasan untuk pengambilan

³³ Tim Direktorat Profesi Pendidik, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, di review oleh Tim Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjamin Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2012, Buku 2, hlm 5.

keputusan dalam mekanisme penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru; c) merupakan jaminan bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya serta mempertahankan sikap-sikap yang positif dalam mendukung pembelajaran peserta didik untuk mencapai prestasinya

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Di dalam setiap organisasi atau sekolah setiap individu (guru) mempunyai karakter yang berbeda-beda, demikianpun kinerjanya juga berbeda-beda. Kepala Sekolah seyogyanya memahami perbedaan tersebut dan mengupayakan agar kinerja guru dapat maksimal. Di sebagian organisasi khususnya sekolah, kinerja karyawan dalam hal ini guru, merupakan factor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Menurut Malthis dan Jackson ada tiga factor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yakni kemampuan, usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi.³⁴

Factor kemampuan berkaitan dengan bakat dan minat yang dimiliki seseorang. Factor usaha yang dilakukan seseorang dipengaruhi oleh masalah sumberdaya manusia, seperti: motivasi, insentif dan rancangan pekerjaan. Factor dukungan organisasi meliputi pelatihan, peralatan yang disediakan, mengetahui tingkat harapan, dan keadaan tim yang produktif.³⁵

Jika kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas, karena

³⁴ Robert L. Malthis dan John H. Jackson, *Human Resources Management*, Edisi Bahasa Indonesia oleh Diana Angelica, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10 (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 113

³⁵ Robert L. Malthis dan John H. Jackson, *Human Resources Management*, Edisi Bahasa Indonesia oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 9 (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm. 83

merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Hasibuan menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Factor yang mempengaruhi kinerja antara lain: 1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja), 2). Pendidikan, 3) Keterampilan, 4). Manajemen Kepemimpinan, 5) Tingkat penghasilan, 6). Gaji dan kesehatan, 7). Jaminan social, 8). Iklim kerja, 9). Sarana prasarana, 10). Teknologi 11). Kesempatan Berprestasi.³⁶

Jadi, berdasarkan factor-faktor tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa factor yang mempengaruhi kinerja seseorang dapat berasal dari dalam individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan dan juga pendidikan. Ada juga factor dari luar individu seperti iklim kerja, tingkat gaji dan sebagainya.

B. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

1. Pengertian Kompetensi

Istilah Kompetensi menurut Charles adalah “ *competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*”. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.³⁷

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan,

³⁶ Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), cet. V, hlm.

³⁷ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007) hlm. 25

keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya³⁸

Louise Moqvist berpendapat bahwa “*competency has been defined in the light of actual circumstances relating the individual and work*”. Kompetensi menurut *training agency* sebagaimana disebutkan oleh Len Holmes menyebutkan bahwa “*a competence is a description of something which a person who works in a given occupational area should be able to do. It is description of an action, behavior or outcome which a person should be able to demonstrate*”.³⁹

Dari beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk sikap, keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Spencer menambahkan bahwa “*a competency is an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job situation*”⁴⁰

Artinya bahwa kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan atau superior.

Dari penjelasan diatas, Spencer berpendapat bahwa kompetensi disamping

³⁸ Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Bandung: Citra Umbara, 2006)

³⁹ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007) hlm. 25

⁴⁰ Spencer, M Lyle, Jr and Signe M Spencer. *Competency at Work Models Superior Performance* (New York: John Wiley and Sons Inc., 1993), hlm. 9

menentukan perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar criteria yang telah ditentukan.

2. Pengertian Manajerial

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam beberapa kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda, atau secara harfiah berarti *to handle* yang berarti mengurus, menangani atau mengendalikan. Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.⁴¹

Kata manajemen menurut Mochtar Effendy berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi secara etimologi manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.⁴²

Sedangkan pengertian manajemen secara terminology sebagaimana dikemukakan oleh Fridreck Taylor adalah: *Management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do. And then seeing what they do in the best and cheapest way.*⁴³ Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mengawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya.

⁴¹ Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002) hlm. 135

⁴² Mochtar Effendy, *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: PT Bhatara Karya Aksa, 1986) hlm. 6

⁴³ Fridreck Taylor, *Scientific Management*, (New York: Happer and Breos, 1974) hlm. 2

Dimeck menyebutkan bahwa : *management is knowing where you want to go, what shall you must avoid, what the forces are are with to which you must deal, and how to handle your ship, and your crew effectively and without waste in the process of getting there.*⁴⁴ Sedangkan Mondy, Sharplin dan Flippo mengartikan manajemen sebagai “*the process of getting thing done through the effort of other people*”.⁴⁵ Manajemen adalah suatu disiplin ilmu untuk mengetahui kemana arah yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang harus dijalankan dan bagaimana memimpin para guru dan staf secara efektif tanpa adanya pemborosan dalam proses mengerjakannya. Malayu S.P Hasibuan mengartikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumbe daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁴⁶

Dari beberapa definisi tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan seluruh anggota secara aktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada prinsipnya, pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai

⁴⁴ Dimeck, *The Executive in Action*, (New York: Happer and Breos, 1954) hlm. 10

⁴⁵ Mondy RW et,al, *Management: Concept and Practice*, (Boston: Alyn and Bacon, Inc, 1988) hlm. 9

⁴⁶ Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001) hlm. 2

perpaduan ilmu dan seni;(3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya;(4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi;(5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab;(6) mencakup beberapa fungsi;(7) merupakan alat untuk mencapai tujuan.⁴⁷

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi. Hal ini sesuai dengan pendapat George R. Terry dalam Sutopo yang menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup *planning, organizing, directing/actuating, dan controlling*.⁴⁸

Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu system yang terdiri dari sub-sub system yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja.

Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumberdaya, situasi dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumberdaya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar

⁴⁷ Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001) hlm. 3

⁴⁸ Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999) hlm. 14

tercapai kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut. Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarahan, dorongan, koordinasi dan kepemimpinan efektif. Pelaksanaan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor dan dievaluasi keefektifan dan keefisiennya. Hasilnya merupakan *feedback* yang sangat berguna untuk menyempurnakan perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan kegiatan berikutnya.⁴⁹

Seorang manajer, dalam hal ini kepala sekolah disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan.

Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah. Sementara itu, menurut pendapat Sanusi yang dikutip M. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir dalam akhmad Sudrajat menjelaskan bahwa:

”Perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif di era globalisasi membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada sekolah, khususnya kepala administrator sekolah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru”⁵⁰

⁴⁹ Hendyat Sutopo, *Manajemen Pendidikan*, (Malang: Pasca UM, 2001) hlm. 5

⁵⁰ Ahmad Sudrajat, “*Keterampilan manajerial Kepala Sekolah*”.

<http://www.ahmadsudrajat.wordpress.com>. Diakses tanggal 13 oktober 2015

Diisyaratkan oleh pendapat tersebut bahwa kepala sekolah sebagai salah satu kategori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Wujud perubahan dan perkembangan yang actual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.

Diantara tugas dan fungsi seorang kepala sekolah adalah sebagai manajer. A.F Stoner mengemukakan bahwa keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan. Menurut Stoner ada delapan fungsi seorang manajer yang harus yang perlu dilaksanakan dalam sebuah organisasi yaitu: (1) bekerja dan dengan melalui orang lain; (2) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; (3) bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan; (4) berpikir secara realistic dan konseptual; (5) adalah juru penengah; (6) adalah seorang politis; (7) adalah seorang diplomat; (8) mengambil keputusan yang sulit.

Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap organisasi apapun, termasuk kepala sekolah.⁵¹ Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan dorongan

⁵¹ James A.F Stoner, *Management*, (second edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc, 1982) hlm. 8-13

dan kesempatan bagi guru untuk meningkatkan profesinya. Menurut Mulyasa ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai berikut:

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau mendayagunakan seluruh sumberdaya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain.⁵²

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada semua tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban dan asas integritas.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan terhadap seluruh sumberdaya yang ada dan kegiatan yang dilakukan di sekolahnya.

⁵² Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007) hlm. 103

Adapun penjelasan mengenai unsur atau fungsi dari manajemen adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*)

Adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.⁵³ Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, dimana dikerjakan, kapan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dilakukan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala sekolah sebagai *top manager* di sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.⁵⁴ Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan khususnya dalam lembaga pendidikan, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai yang bersumber pada Al-Quran dan Hadits. Dalam hal perencanaan Al-Quran mengajarkan pada manusia dalam surat al-Hajj ayat 77 yaitu:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اٰرْكَعُوْا وَاَسْجُدُوْا وَاَعْبُدُوْا رَبَّكُمْ وَاَفْعَلُوْا الْخَيْرَ

لَعَلَّكُمْ تَفْلِحُوْنَ ﴿٧٧﴾

⁵³ AW. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, 1987) hlm.33

⁵⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998)hlm. 107

“Hai orang-orang yang beriman, ruku'lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan”⁵⁵

Selain ayat diatas, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manajer untuk menentukan sikap adil dan bijaksana dalam proses perencanaan pendidikan. Dalam surat an-Nahl disebutkan:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”⁵⁶

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu, intisari ayat tersebut merupakan suatu ‘pembeda’ antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

⁵⁵ QS. Al-Hajj (22):77

⁵⁶ QS. An-Nahl(16):90

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Menurut Terry sebagaimana ditulis oleh Ulbert Silalahi⁵⁷ adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas dan penentuan sumber daya manusia dan materiil yang diperlukan. Menurut Robbins bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan;(2) siapa yang mengerjakan;(3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa;(5) dimana keputusan itu harus diambil.⁵⁸

Wujud dari pelaksanaan *organizing* adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam Al-Quran surat Ali Imran ayat 103:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ...

⁵⁷ Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu....* Hlm. 170

⁵⁸ Stephen R. Robbins, *Perilaku Organisasi Jilid I*, Terjemahan tim Indeks,(Jakarta: PT Ineka Gramedia,2003), hlm. 5

“dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai....”⁵⁹.

Selain itu juga Al-Quran memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah ikatan, organisasi dan janganlah timbul perselisihan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan. Firman Allah dalam Al-Anfal 46:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رَاحَتُكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

“ dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.”⁶⁰

c. Penggerakan/pengembangan (*actuating*)

Actuating adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dalam pola organisasi.

Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing*, *commanding*, *leading* dan *coordinating*.⁶¹ Karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut diatas, maka proses ini juga memberikan *motivating* untuk memberikan

⁵⁹ QS. Ali Imran (3): 103

⁶⁰ QS. Al-Anfal (8):46

⁶¹Jawahir Tantowi, *Unsur-unsur....* Hlm. 74

penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Bimbingan menurut Hadari Nawawi adalah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara structural maupun fungsional agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan.⁶² Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya.⁶³

Al-Quran dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfirman dalam al-kahfi ayat 2:

قِيَمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ

الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿٢﴾

“sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira

⁶² Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Gunung Agung: 1983) hlm. 74

⁶³ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Jogjakarta: Kanisius, 1994) hlm. 4

kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik”⁶⁴

Factor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi dan lain-lainnya.

d. Pengawasan/evaluasi (*controlling/evaluating*)

Pengawasan dan evaluasi dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerjasama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor dan petugas sekolah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Pada dasarnya, ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur/standar; (2) mengadakan penilaian atau evaluasi; (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.⁶⁵

Menurut Onong Uchjana Efendy, evaluasi adalah tahap terakhir setelah tahap-tahap penelitian, perencanaan dan kegiatan yang

⁶⁴ QS. Al-Kahfi(18):2

⁶⁵ Ngalim Purwanto, *administrasi dan Supervisi*, ... hlm.106

dilaksanakan oleh suatu organisasi. Dalam beberapa hal, evaluasi memiliki karakteristik pengukuran dan penilaian, apakah kuantitatif atau kualitatif. Evaluasi dalam hal ini diartikan sebagai suatu pengukuran (*measurement*) atau penilaian (*evaluation*) terhadap suatu perencanaan yang telah dilakukan oleh organisasi yang biasa dilakukan pada pertengahan, akhir bulan atau tahun.⁶⁶

Pengukuran (*measurement*) adalah membandingkan sesuatu dengan satu ukuran, dan pengukuran ini bersifat kuantitatif. Sedangkan penilaian (*evaluation*) adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk, dan penilaian bersifat kualitatif. Mengadakan penilaian meliputi dua langkah tersebut. Adapun unsur-unsur pokok dalam suatu evaluasi yaitu: adanya obyek yang mau dievaluasi, adanya tujuan pelaksanaan evaluasi, adanya alat pengukuran (standar/perbandingan), adanya hasil evaluasi apakah bersifat kualitatif ataupun kuantitatif. Kualitatif maksudnya hasil tersebut tidak bisa diukur secara statistic, melainkan diukur secara pengalaman dan perbandingan nyata. Sedangkan kuantitatif adalah hasil dalam suatu pelaksanaan evaluasi dapat diukur berdasarkan angka-angka atau statistic.

Dari pengertian tersebut diatas, maka akan dapat diketahui mengenai tujuan dan fungsi dari evaluasi tersebut. Evaluasi dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui implikasi suatu lembaga pendidikan terhadap public/khalayak dalam berbagai hal.

⁶⁶ Onong Uchjana Effendy, *Human Relation dan Public Relation*, (Bandung: Mandar Maju, 1993), hlm. 131

Mengingat pentingnya evaluasi dalam suatu organisasi, maka Islam sebagai suatu agama yang komprehensif memberikan pedoman-pedoman yang dijadikan sebagai suatu prinsip dalam evaluasi. Nabi Muhammad SAW bersabda:

حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا, زنوا أعمالكم قبل أن

توزنوا

Artinya: “Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat atas kerja orang lain.”

Hadits tersebut memberikan anjuran kepada setiap pemimpin organisasi maupun para staffnya untu tidak saling menyalahkan terhadap suatu kelompok atau orang lain, melainkan berusaha untuk berubah ke arah yang lebih baik secara bersama-sama.

Selanjutnya Al-Quran juga menyatakan mengenai proses evaluasi dalam surat as-Shaff ayat 2-3

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لِمَ تَقُوْلُوْنَ مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۗ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللّٰهِ

اَنْ تَقُوْلُوْا مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۗ

“Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi

Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.”⁶⁷

C. Motivasi Kerja

1. Konsep Motivasi kerja

Motivasi berasal dari kata "motive" yang mempunyai arti "dorongan". Dorongan itu menyebabkan terjadinya tingkah laku atau perbuatan. Untuk melaksanakan sesuatu hendaklah ada dorongan, baik dorongan itu yang datang dari dalam diri manusia maupun yang datang dari lingkungannya. Dengan perkataan lain, untuk dapat melaksanakan sesuatu harus ada motivasi. Sama juga halnya pada waktu melaksanakan kegiatan pembelajaran. Peserta didik hendaklah memiliki motivasi untuk mengikuti kegiatan pembelajaran. Apabila peserta didik memiliki motivasi yang kuat terhadap materi pelajaran yang diterangkan oleh guru, maka ia akan memperlihatkan partisipasinya dan aktivitasnya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan didalam pembelajaran yang sedang berlangsung.

McDonald dalam Tabrani, Kusnidar dan Arifin menjelaskan, bahwa motivasi adalah suatu perbuatan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.⁶⁸ Sedangkan menurut Gray sebagaimana yang diungkap oleh Winardi menyebutkan bahwa motivasi merupakan sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan

⁶⁷ QS. AS-Shaff (61):2-3

⁶⁸ A. Tabrani Rusyan, dkk., *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Remaja Karya, 1994), hlm.100.

timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan- kegiatan tertentu.⁶⁹

Didalam rumusan ini terlihat adanya tiga unsur penting, yaitu: (a) bahwa motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada setiap diri manusia. Perkembangan motivasi itu makin membawa beberapa perubahan pada sistem *neurofisiologis* yang ada dalam organisme manusia, dan penampakannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia, (b) motivasi ditandai dengan munculnya rasa (*feeling*), afeksi seseorang. Dalam hal ini motivasi relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, afeksi, dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia, (c) motivasi ditandai dengan reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan.⁷⁰ Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respon dari suatu aksi, yakni tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, akan tetapi kemunculannya karena adanya rangsangan atau dorongan dari unsur-unsur lain yang keberadaannya diluar diri manusia, umpamanya dirangsang atau didorong oleh tujuan. Tujuan disini bermacam-macam, ada tujuan pembelajaran, ada tujuan daripada kegiatan yang sedang dilakukan oleh seseorang. Sebab tujuan ini menyangkut terhadap masalah kebutuhan.

Berdasarkan kepada pendapat di atas, Maslow seperti yang dikutip oleh Siagian mengemukakan bahwa motivasi adalah dorongan didalam batin seseorang untuk mencapai tujuan yang timbul dari

⁶⁹ Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 2002), hlm. 36.

⁷⁰ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007)hlm.47

kebutuhan yang tersusun secara hirarkis, yang mendorong manusia untuk berusaha, yaitu: (1) kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup atau kebutuhan pokok manusia seperti sandang, pangan, dan papan, (2) kebutuhan rasa aman, (3) kebutuhan social yang menjadi kebutuhan akan perasaan diterima atau diakui, (4) kebutuhan akan harga diri, (5) kebutuhan aktualisasi diri."⁷¹

Dengan demikian motivasi mempunyai hubungan yang erat dengan kebutuhan dan keinginan untuk melakukan perubahan. Kebutuhan tersebut mendorong individu untuk melakukan perubahan atau mencapai apa yang diinginkannya. Jadi tujuan dari motivasi itu sendiri adalah untuk mengarahkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk memperoleh hasil.

Tindakan motivasi itu akan lebih berhasil bila tujuannya jelas dan disadari yang termotivasi, serta sesuai dengan keinginan-keinginan yang hendak dicapainya. Jika tujuan jelas dan berarti bagi individu, ia akan berusaha untuk mencapainya. Dengan kata lain, semakin jelas dan berarti tujuan yang akan dicapainya itu semakin besar keinginan untuk mencapai suatu hasil.

Seperti yang sudah dijelaskan pada keterangan tersebut di atas, bahwa sukar membedakan pengertian antara motivasi dengan motif, agar para pembaca dapat memahami pengertian motivasi dengan motif, uraian dibawah ini mengupas tentang motif sebagai berikut.

“Di samping istilah "motif", dikenal pula dalam psikologi istilah

⁷¹ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), hlm.146.

motivasi. Motivasi merupakan istilah yang lebih umum, yang menunjuk kepada seluruh proses gerakan itu, termasuk situasi yang mendorong, dorongan yang timbul dalam diri individu, tingkah laku yang ditimbulkan oleh situasi tersebut dan tujuan atau akhir daripada gerakan atau perbuatan."⁷²

Motif ialah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu. Sigmund Freud mengatakan bahwa motif itu merupakan energi dasar yang terdapat dalam diri seseorang. Tiap tingkah laku menurut Sigmund Freud didorong oleh suatu energi dasar yang disebut *instink*. Instink ini oleh Sigmund Freud dibagi dua: (1) Instink kehidupan atau instink seksual atau libido, yaitu dorongan untuk mempertahankan hidup dan mengembangkan keturunan. (2) Instink yang mendorong perbuatan-perbuatan yang agresif atau yang menjurus kepada kematian.⁷³

Atau seperti dikatakan oleh Sartain dalam bukunya *Psychology Understanding of Human Behavior* yang dikutip oleh Ngalim M. Purwanto dalam bukunya *Psikologi Pendidikan* sebagai berikut :

"Motif adalah suatu pernyataan yang kompleks di dalam suatu organisme yang mengarahkan tingkah laku /perbuatan kesuatu tujuan atau perangsang."⁷⁴

Setiap tingkah laku mempunyai motif. Setiap perbuatan dan tindakan mempunyai dasar, yaitu motif. "Harus dibedakan antara kebutuhan dan motif. Kebutuhan merupakan dasar timbulnya motif." Boleh dikatakan kalau tidak ada kebutuhan, maka motif terhadap sesuatu tidak akan muncul.

⁷² Sarlito Wirawan Sarwono, *Pengantar Umum Psikologi* (Jakarta; Bulan Bintang, 1989), hlm.57

⁷³ Sarlito Wirawan sarwono, *Pengantar Umum Psikologi*, hlm.57

⁷⁴ Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), hlm.60.

Misalnya, jika kita berjalan jalan di suatu jalan kota yang masih asing bagi kita, kita mungkin tidak akan memperhatikan keragaman gedung-gedung toko-toko, tanda-tanda jalan, restoran atau orang-orang yang lalu lalang di situ. Apabila kita merasa lapar pada saat itu, barulah kita memperhatikan setiap restoran yang kita lalui. Hal itu terjadi karena kebutuhan yang ada pada kita mendorong kita untuk secara aktif mencari pola stimulus tertentu, sebaliknya apabila kebutuhan itu tidak ada, maka tidak akan menaruh perhatian terhadap stimulus tertentu.

Setiap orang berbuat sesuatu, penting atau tidak perlu selalu didasari oleh motivasinya. Orang pergi ke sawah dan mengerjakan sawah itu, mungkin motifnya agar memiliki beras, beras dapat dijadikan nasi untuk kebutuhan sehari-hari atau untuk dijual untuk memperoleh uang. Orang pergi ke kebun dan mengelola kebunnya agar memperoleh hasil berupa sayuran atau yang lainnya. Motifnya sayuran itu dapat dipergunakan untuk keperluan sehari-hari atau untuk dijual.

Di dalam kegiatan pembelajaran motif itu sangat penting. Motif merupakan syarat mutlak bagi seorang siswa untuk belajar, tanpa motif siswa tidak bergairah untuk belajar. Sebenarnya bukan saja motif itu penting bagi siswa, tapi bagi siapa saja yang mengerjakan sesuatu harus memiliki motif agar diperoleh hasil yang maksimal dari pekerjaannya itu.

Pada waktu belajar seringkali siswa-siswa dalam satu kelas ada yang giat dan ada pula yang bermalasan untuk belajar, ada yang suka membolos pada mata pelajaran tertentu, ada juga yang suka

bermain-main didalam kelas tidak serius mengikuti pelajaran yang diterangkan oleh guru. Hal ini mungkin disebabkan guru tidak dapat mendorong atau membangkitkan motif anak untuk belajar. Mungkin siswa tidak memahami apa yang diterangkan oleh guru, siswa tidak simpatik terhadap gerak-gerik guru, atau siswa tidak senang kepada penampilan guru mengajar sehingga tidak timbul motif siswa untuk mengikuti pelajaran. Atau dapat juga karena siswa tidak mengetahui manfaat dari pelajaran yang disajikan oleh guru tersebut. Oleh karena itu pada waktu siswa mengikuti suatu pembelajaran di madrasah hendaklah diterangkan manfaat siswa mempelajari pelajaran tersebut. Apabila siswa-siswa telah mengetahui manfaat pelajaran itu bagi dirinya, mereka akan lebih giat untuk mempelajarinya.

Setiap tindakan manusia selalu didorong oleh faktor-faktor tertentu sehingga terjadi tingkah laku atau perbuatan. Faktor pendorong ini disebut motif.⁷⁵ Menurut Handoko (dalam Ninawati), motif adalah suatu alasan atau dorongan yang menyebabkan individu berbuat sesuatu atau melakukan tindakan tertentu. Motif-motif tersebut pada saat tertentu akan menjadi aktif bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan.⁷⁶ Morgan menerangkan motivasi adalah sebagai suatu dorongan yang mendorong individu untuk menampilkan tingkah laku secara persisten yang diarahkan untuk mencapai tujuan.⁷⁷

⁷⁵ Ninawati, *Motivasi kerja*, Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan, 2002. Vol.4 No.8, hlm.77-

78

⁷⁶ Ninawati, *Motivasi kerja*, Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan, 2002. Vol.4 No.8, hlm. .77-

78

⁷⁷ Clifford T. Morgan, et al., *Introductions to Psychology* (Toronto; McGraw-Hill, 1986), hlm.25.

Pada saat ini, konsep kebutuhan Murray banyak digunakan dalam menjelaskan motivasi dan arah dari perilaku (dalam Schultz & Schultz). Murray mengategorikan kebutuhan menjadi dua kategori, yaitu kebutuhan primer (*primer needs*) dan kebutuhan sekunder (*secondary needs*).⁷⁸ Kebutuhan primer adalah kebutuhan-kebutuhan yang ditimbulkan dari keadaan internal tubuh atau kebutuhan yang diperlukan untuk tetap bertahan hidup. Kebutuhan primer ini adalah kebutuhan yang bersifat tidak dipelajari. Kebutuhan sekunder adalah kebutuhan yang timbul dan berkembang setelah kebutuhan primer terpenuhi. Contoh dari kebutuhan sekunder ini adalah kebutuhan untuk berprestasi (*need of achievement*) dan kebutuhan untuk berafiliasi (*need of affiliation*).

Sejalan dengan pendapat Murray, McClelland dan Geen menyebutkan bahwa di dalam diri manusia selain ada dorongan yang bersifat biologis, terdapat juga dorongan lain yang sangat kuat dan tidak memiliki dasar biologis yaitu kebutuhan untuk mendapatkan prestasi. Kebutuhan untuk mendapatkan prestasi merupakan salah satu motif yang bersifat sosial karena motif ini dipelajari dalam lingkungan dan melibatkan orang lain serta motif ini merupakan suatu komponen penting dalam kepribadian yang membuat manusia berbeda satu sama lain.⁷⁹

Motivasi yang tumbuh dalam diri seseorang, dikenal sebagai motivasi internal yang tumbuh karena adanya kebutuhan dan keinginan. Sedangkan motivasi yang tumbuh di luar diri seseorang disebut motivasi eksternal yang harus diciptakan dan diarahkan

⁷⁸ Duene Schults and Ellen Sydney Schults, *Theory of Pshycology* (USA: Brookes Colle Publishing Company, 1994), hlm. 19.

⁷⁹ Cliffort T. Morgan, dkk, *Introductions to Psychology*, hlm. 26.

supaya dapat membantu tumbuhnya motivasi internal. Dari berbagai teori dan penanganan mengenai motivasi yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi internal yang mampu menimbulkan dorongan dalam diri manusia yang menggerakkan dan mengarahkan untuk melakukan perilaku dan aktifitas tertentu guna mencapai tujuan dalam rangka memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

2. Teori Kebutuhan McClelland

Teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland memfokuskan pada tiga kebutuhan dasar manusia, yaitu: (1) kebutuhan akan prestasi, adalah dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses, (2) kebutuhan akan kekuasaan, adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian, (3) kebutuhan afiliasi, adalah hasrat untuk berinteraksi antar pribadi yang ramah dan akrab.⁸⁰

Pembahasan tentang motivasi kerja guru kiranya lebih tepat bila menggunakan teori kebutuhan yang dikembangkan oleh McClelland. McClelland mengemukakan teori motivasi berhubungan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan. Menurutnya, terdapat tiga jenis kebutuhan yaitu: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa, kebutuhan untuk berafiliasi. Kebutuhan akan prestasi, membuat orang mempunyai dorongan yang kuat untuk berhasil. Berprestasi bukan untuk ganjaran

⁸⁰ D.C. Mc Clelland, *The Achieving Society*, (New Jersey: Princeton, D Van Nostrand, 1961), hlm. 26.

sukses itu semata-mata, mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan baik dari pada yang telah mereka lakukan sebelumnya. McClelland mengemukakan bahwa prestasi tinggi dibedakan dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal yang lebih baik.⁸¹

Sebagaimana dirujuk oleh Gibson, Ivancevick, dan Donelly, McClelland mengemukakan bahwa apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan tersebut. Gambaran deskriptif yang dikemukakan oleh McClelland mengenai pengembangan kebutuhan prestasi yang tinggi yakni kebutuhan akan prestasi (*n-Ach*) tinggi, dimana tidak ada ketakutan akan sukses adalah: (1) orang mengatur tugas sedemikian rupa sehingga mereka menerima umpan balik secara berkala atas prestasinya, ini akan memberikan informasi untuk mengadakan modifikasi atau koreksi, (2) orang seharusnya mencari model prestasi yang baik, mencari pahlawan prestasi, orang yang berhasil baik, pemenang dan menggunakan mereka sebagai teladan, (3) orang seharusnya memodifikasi citra diri sendiri, orang yang mempunyai kebutuhan akan prestasi (*n-Ach*) tinggi menyenangi dirinya sendiri dan berusaha mencari tantangan dan tanggung jawab yang sepadan, dan (4) orang seharusnya mengendalikan imajinasinya, berfikir secara realistis untuk cara mereka mencapai tujuan.⁸²

⁸¹ D.C. Mc Clelland, *How Motives, Skill, and Values Determine What People Do*, (New York: American Psychologist, 1986), hlm. 76.

⁸² J.L. Gibson, J.M. Ivancevich & J.H. Donelly, *Organizations*, terjemahan Djarkasih (Jakarta: Erlangga, 1996), hlm. 78.

Kebutuhan akan kekuasaan (*n-Pow*), adalah hasrat untuk mempunyai efek, pengaruh, dan mengendalikan orang lain. Individu dengan kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk dibebani, bergulat untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai untuk ditaruh dalam situasi kompetitif dan berorientasi status, dan cenderung lebih peduli akan gengsi dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain dari pada kinerja yang efektif.

Kebutuhan akan afiliasi (*n-Aff*), adalah hasrat untuk disukai dan diterima oleh orang lain. Individu dengan motif ini berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai sifat kooperatif dari pada kompetitif dan menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

Ketiga kebutuhan tersebut oleh McClelland disebut teori motivasi sosial karena kebutuhan menitik beratkan pada pemenuhan kebutuhan yang bersifat sosial. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa ketiga kebutuhan tersebut munculnya sangat dipengaruhi oleh situasi tertentu, yaitu: (1) berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, (2) mencari umpan balik tentang perbuatannya, (3) memilih resiko yang moderat atas perbuatannya, (4) mengambil tanggung jawab pribadi dalam pekerjaannya, (5) lebih efektif dalam melaksanakan pekerjaannya dan dalam suasana yang kooperatif, (6) mencari persetujuan dan kesepakatan dari orang lain, (7) lebih suka bersama-sama, (8) berusaha menolong walaupun tidak diminta, (9) sangat aktif dalam menentukan arah

organisasi, (10) menjadi anggota yang dapat mencerminkan prestise, dan (11) peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi organisasinya.

Kebutuhan akan prestasi dan kekuasaan yang dikemukakan oleh McClelland tidak identik dengan *satisfiers* dari Herzberg, atau kebutuhan tingkat atas dari Maslow, namun juga terdapat beberapa kesamaan. Perbedaan utama dari teori-teori tersebut adalah bahwa tekanan McClelland pada kebutuhan yang diperoleh dari lingkungan sosial. Teori Maslow mengajukan sistem klasifikasi kebutuhan dan Herzberg membahas factor-faktor kinerja yang intrinsik dan ekstrinsik. Jadi, masing-masing dari teori ini memberikan kepada manajer suatu pengertian tentang perilaku organisasi atau sekolah dan kinerja guru.

3. Konsep Motivasi kerja Guru

Para pakar dari teori motivasi seperti Maslow, Herzberg, dan McClelland, mengokohkan pengertian faktor individu yang menyebabkan mereka bertindak dengan cara tertentu seperti yang diungkap oleh Stoner. Menurut pandangan ini, seseorang mempunyai kebutuhan dalam (*inner needs*) yang membuat mereka bersemangat ditekan atau termotivasi mengurangi atau memenuhi. Artinya seseorang akan bertindak atau berperilaku menurut cara-cara yang akan membawa pemenuhan kebutuhan mereka.⁸³

Perilaku seseorang itu ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Motivasi kerja adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna

⁸³ J.A.F. Stonner, *Management*, (New York: Second Edition, Prentice Hall International, 1986), hlm. 26.

mencapai suatu tujuan. Motivasi kerja yang ada pada seorang guru akan mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran pendidikan tetapi keberadaannya dapat dirasakan melalui perilaku yang tampak. Kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh kekuatan dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi kerja guru.

D. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Pada bagian ini penulis akan menjelaskan pengaruh antar variabel yang digunakan penulis dalam penelitian ini. Dimana pengaruh antar variabel tersebut didukung oleh teori-teori yang relevan terkait dengan variabel-variabel tersebut. Pengaruh antar variabel yang didukung oleh teori tersebut sesuai dengan pendekatan penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu pendekatan kuantitatif menggunakan paradigma ilmiah yang mempunyai maksud menemukan pengetahuan melalui verifikasi hipotesis yang dispesifikasikan secara a priori.⁸⁴ Pengaruh antar variabel tersebut meliputi :

a. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Gorton (1976) dalam temuan penelitiannya mengatakan bahwa kompetensi manajerial penting bagi peningkatan kinerja guru.⁸⁵

⁸⁴ Moh. Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif* (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hlm. 173.

⁸⁵ Richard A Gorton, *School administration*, (The American: Brown Company Publisher, 1976)hlm. 286

Megan menyatakan bahwa kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja guru.⁸⁶

Permasalahan masih rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia selalu dikaitkan dengan rendahnya kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pengajaran di sekolah. Hal ini karena diantara berbagai komponen yang mempengaruhi mutu pendidikan pada semua jenis dan jenjang pendidikan, guru lah yang sangat menentukan kualitas pendidikan.

Sudharto dalam penelitiannya menunjukkan hasil adanya pengaruh yang signifikan pola kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMPN se-Boyolali sebesar 66,9%.⁸⁷

Selain itu Anand Bhardwaj dalam *International Journal of Advanced Research* melakukan kajian penelitian untuk memahami hubungan antara kompetensi manajerial terhadap kinerja. Hasilnya mengindikasikan bahwa kemampuan berkomunikasi, *team-work*, pro-aktif, visi, manajemen diri, orientasi hasil dan strategic, pengambilan keputusan, pengambilan resiko dan kreativitas merupakan beberapa factor yang dimiliki oleh manajer yang sukses yang dengan itu dapat memajukan organisasi dan hasil kinerja yang lebih efektif dan efisien.⁸⁸

⁸⁶ Megan, *Leadership and Team in Educational Management*, (Jakarta: Grasindo, 2005) hlm. 258

⁸⁷ Sudharto, *Pengaruh Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Suasana Kerja terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Manajemen Pendidikan, vol.1 no.2, Agustus 2012

⁸⁸ Anand Bhardwaj, *Managerial Competencies and Their Influence on Managerial Performance*. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. Vol.5, no. 2, May 2013

Dari beberapa hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial dalam hal ini antara lain manajemen diri, orientasi hasil dan strategic, pengambilan keputusan, pengambilan resiko dan kreativitas merupakan beberapa factor yang dimiliki oleh manajer yang sukses yang dengan itu dapat memajukan organisasi dan hasil kinerja yang lebih efektif dan efisien.

b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Kinerja merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan dan keterampilan serta motivasi yang dimiliki oleh karyawan⁸⁹.

Berkaitan dengan motivasi yang dimiliki oleh seorang individu dalam bekerja, Chalvin menjelaskan bahwa motivasi berprestasi merupakan (1) keinginan seseorang untuk meraih kesuksesan, (2) keinginan seseorang untuk melibatkan diri dalam tugas, (3) keinginan untuk berhasil dalam melaksanakan tugas yang sulit.⁹⁰

Glover dan Bruning menjelaskan bahwa individu yang memiliki motivasi yang tinggi akan selalu ingin bekerja keras supaya berhasil tanpa mengharapkan imbalan dan pujian.⁹¹ Motivasi seorang guru sangat berpengaruh terhadap kinerja guru, karena dengan memiliki motivasi, guru akan melaksanakan tugas

⁸⁹ Kast & Rossenzweig, *Organization and Management, A Sistem and Contingency Approach*, (New York: McGraw-Hill, 1979) lihat juga Hoy & Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, (New York: Random Haouse, 1987), hlm 154.

⁹⁰ J. Chalvin, *Theories of Management: Implication for Organizational Behavior and Development*, (New York: McGraw Hill Book Company), hlm 115.

⁹¹ W.F. Glover & J.L. Burning, *Educational and the Teacher*, (New York: Dodd Mead and Company, 1990), hlm 94.

dengan sebaik-baiknya.⁹² Penelitian tentang motivasi berprestasi dengan kinerja yang dilakukan oleh Kristian terhadap dosen IKIP Negeri menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang berarti terhadap sikap mengajar.⁹³

Seorang guru yang memiliki motivasi kerja akan mampu mempengaruhi siswa sebagaimana yang diungkap oleh Elliot yang menjelaskan bahwa seorang guru yang berperilaku positif cenderung mempunyai siswa yang berprestasi tinggi dan memiliki keterampilan yang positif dalam mengerjakan tugas.⁹⁴

Motivasi kerja juga mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja sebagaimana yang diungkap oleh Maslow, McGragor, McClelland, dan Robbin dalam Patricia Buhler, yang menyatakan bahwa seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal, dan orang yang bekerja secara maksimal menunjukkan bahwa orang tersebut memiliki tingkat kinerja yang tinggi sehingga mempengaruhi hasil yang ingin dituju.⁹⁵ Hasil penelitian Safri Kamaria membuktikan bahwa, motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja seseorang dalam menjalankan tugas pekerjaannya.⁹⁶

⁹² J.P. Houston, *Motivation*, (New York: McMillan Publishing Company, 1985), hlm 67.

⁹³ Kristian, *Pengaruh Metode Mengajar dan Motivasi Berprestasi terhadap Perolehan Ilmu Ukur Tanah Mahasiswa FPTK IKIP*. (Malang: PPs IKIP Malang, 1995), tesis tidak dipublikasikan, hlm 173.

⁹⁴ S.N. Elliot, et all, *Educational Psychologi: Effective Teaching and Effective Learning* (Dubuque: Iowa Brown and Benchmark, 1996), hlm. 98.

⁹⁵ Patricia Bahler, *Alpha Teach Your Self; Management Skills dalam 24 jam*. Penerjemah Sugeng Haryanto dkk., (Jakarta: Prenada Media Group, 2004), hlm. 192.

⁹⁶ Safri Kamaria "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Propinsi Maluku Utara". Thesis Universitas Islam Negeri Malang tahun 2006, hlm 164.

Dalam penelitian Hendra Sukrisna menunjukkan bahwa motivasi kerja, supervisi dan kesejahteraan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SD di kecamatan Sukoharjo Kab. Sukoharjo baik secara parsial maupun simultan.⁹⁷ Sedangkan Syamsul Bahri dalam penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 0,271 (3,2%)⁹⁸

c. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Keberhasilan suatu lembaga Pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolahnya. Sebagai pemimpin maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Disamping sebagai pemimpin, kepala sekolah juga berperan sebagai manajer. Ia harus memiliki pengetahuan yang luas juga perspektif yang diperlukan untuk tetap mengarahkan semua sumber daya yang tersedia dalam mencapai tujuan, termasuk dalam hal ini adalah memberdayakan guru untuk mencapai kinerja secara maksimal.

Hasil penelitian Bossert mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang kuat hubungan kesejawatannya berkorelasi

⁹⁷ Hendra Sukrisna, *Pengaruh Motivasi Kerja, Supervisi Kepala Sekolah dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Guru SD di Kecamatan Sukoharjo, Kab. Sukoharjo*. E-Journal FE UNSA

⁹⁸ Syamsul Bahri, *Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru SD di Dataran Tinggimoncong, kab. Gowa Sulawesi Selatan*. Jurnal Medtek vol.3, no.2 Oktober 2011

dengan kompetensi manajerial yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja staff.⁹⁹

Usa dalam kesimpulan penelitiannya mengatakan bahwa supervisi kepala madrasah sangat besar pengaruhnya bagi motivasi guru dan kinerja guru SMA Negeri Kota Buton dan Bau-Bau.¹⁰⁰

Penelitian yang dilakukan Usman menunjukkan bahwa: 1) kompetensi manajerial kepala Sekolah memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja guru SMPN se-Kab Tanggamus sebesar 78,0% .¹⁰¹ Hary Susanto dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMK di Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Kalimantan Selatan, secara parsial maupun simultan, langsung atau tidak langsung dalam taraf signifikansi (0,038 dan 0,036); (0,045 dan 0,036)¹⁰²

Berdasarkan beberapa penelitian terkait diatas, dikemukakan bahwa dari banyaknya factor yang mempengaruhi kinerja guru salah satunya adalah factor kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Oleh karena itu penulis mencoba menguji teori yang berkaitan dengan subjek yang berbeda.

⁹⁹ Bossert dalam Creemer dan Reynold, *School Effectiveness and School Improvement, An International Journal of Research, Policy and Practice*, (New York: Random House, 1993)

¹⁰⁰ L. O. Usa, *Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Guru terhadap Organisasi dengan Kinerja Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-Bau*, (Malang: PPs Universitas Negeri Malang, 2008), disertasi tidak dipublikasikan, hlm 248.

¹⁰¹ Usman, et al, *The Influence of Managerial Competence and Supervision Competence toward Education Teachers' performance of Junior High School in Tanggamus, Bandar Lampung*. Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan. Vol. 1 no.2, 2013

¹⁰² Hary Susanto. *The Factors of Affecting Teachers' Performance*, Jurnal Pendidikan Vokasi, vol.2, no. 2, Juni 2012

BAB III

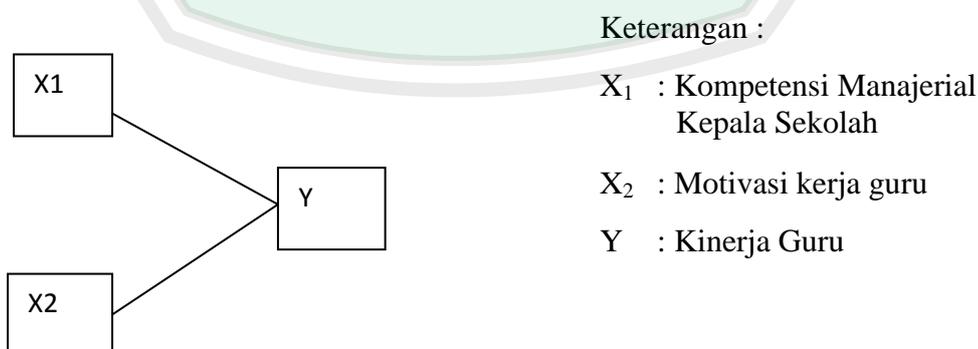
METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Penelitian korelasional merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua variabel atau beberapa variabel.¹⁰³

Tujuan teknik korelasional adalah: (1) untuk mencari bukti berdasarkan hasil pengumpulan data, apakah terdapat pengaruh antar variabel atau tidak, (2) untuk menjawab pertanyaan apakah pengaruh antar variabel tersebut kuat, sedang atau lemah, dan (3) ingin memperoleh kepastian secara matematis apakah pengaruh antar variabel merupakan pengaruh yang meyakinkan (signifikan) atau hubungan yang tidak meyakinkan.¹⁰⁴

Penelitian ini mengkaji pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah (X1) dan motivasi kerja guru (X2) terhadap kinerja guru (Y) sebagai berikut.



¹⁰³ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Renika Cipta, 2005), hlm. 247.

¹⁰⁴ Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm 188.

B. Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah(X_1), motivasi kerja guru(X_2), dan Kinerja guru (Y).Ketiga variable tersebut selanjutnya dijabarkan dalam beberapa sub variable dan dari sub variabel dijabarkan dalam beberapa indikator berdasarkan teori yang dikemukakan para ahli.

C. Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru tetap pada TMI Putri Al-Amien Prenduan dengan jumlah populasi sebanyak 85 orang guru tetap. Yang dimaksud dengan guru tetap adalah guru yang dalam kesehariannya 24 jam tinggal di dalam pondok.

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 85 guru tetap pada TMI Putri Al-Amien Prenduan. Menurut Suharsimi Arikunto apabila subyek penelitian kurang dari 100 maka lebih baik diambil semua.¹⁰⁵ Maka responden dalam penelitian ini adalah berjumlah 85 orang

Guru tidak tetap atau dapat disebut juga guru honor tidak dijadikan sampel penelitian dengan alasan: (1) guru tidak tetap (honorar) kebanyakan datang ke sekolah hanya pada saat jam mengajar, (2) persepsi kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru oleh guru sendiri memerlukan kontinuitas dan intensitas psikologi yang tinggi, hal ini bisa dilakukan oleh guru tetap yang secara kontinyu mengalami, merasakan dan memahami keberadaan pimpinan dan situasi sekolah.

¹⁰⁵Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002) , hlm 112.

D. Pengumpulan Data

Teknik atau cara pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang berupa daftar pertanyaan atau pernyataan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respon (responden) sesuai dengan permintaan pengguna.¹⁰⁶ Penyebaran angket tersebut selaras dengan tujuan mencari informasi yang detail mengenai suatu masalah dari responden tanpa rasa khawatir apabila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian daftar pertanyaan atau pernyataan.¹⁰⁷

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket dengan menggunakan skala likert berupa butir-butir pernyataan positif dan negatif. Pengumpulan data berupa daftar pernyataan secara tertulis yang disodorkan kepada penulis.¹⁰⁸ Sedangkan skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terkait dengan informasi yang diketahui.¹⁰⁹ Angket merupakan pertanyaan atau pernyataan tertulis yang biasa digunakan untuk mengumpulkan informasi dari responden tentang dirinya atau hal-hal lain yang diketahuinya.¹¹⁰ Pengumpulan data dengan menggunakan angket hanya untuk data kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru serta kinerja guru.

¹⁰⁶ Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, hlm. 25-26.

¹⁰⁷ Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, hlm. 26.

¹⁰⁸ Moh. Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif* (Malang: UIN Malang Press, 2008), hlm. 233.

¹⁰⁹ Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 12.

¹¹⁰ Sukidin dan Mundir, *Metodologi Penelitian* (Surabaya: Insan Cendekia, 2005), hlm. 216.

E. Instrument Penelitian

Instrument dalam penelitian ini berupa angket yang disodorkan secara langsung kepada responden untuk dijawab sesuai dengan karakteristik dirinya. Sedangkan pengambilan data dilakukan dengan menentukan pengukuran item yang terdiri dari lima alternatif jawaban dan mempunyai gradasi positif dan negatif.

Tabel 3.1 : Alternatif Jawaban

No	Alternatif Jawaban	Nilai
1	Selalu	5
2	Sering	4
3	Kadang-kadang	3
4	Jarang	2
5	Tidak Pernah	1

1. Angket Penelitian

Tabel 3.2: Kisi-kisi angket

Variabel	Sub variabel	Indikator	Jumlah butir pertanyaan	Nomor butir soal
Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1) <i>George R. Terry</i>	Planning	4. perencanaan program pembelajaran dan kurikulum 5. guru dan kepegawaian, kesiswaan 6. keuangan dan perlengkapan	3	1,2,3
	<i>Robbins</i> Organizing	e. menetapkan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang mengerjakan		

<i>Ngalim Purwanto</i>		f. bagaimana tugas dikelompokkan g. siapa melapor pada siapa h. dimana keputusan harus diambil	4	4,5,6,7,
	Actuating	d. memelihara, menjaga dan memajukan organisasi.	1	8
	Controlling	e. menetapkan alat ukur/standar f. mengadakan evaluasi/penilaian g. mengadakan tindakan perbaikan/koreksi	3	9,10,11
Motivasi Kerja Guru (X2) <i>McClelland</i>	Kebutuhan akan berprestasi	- Mengatur tugas dengan baik - Meiliki figur - Menjaga citra - Berfikir realistis untuk mencapai tujuan	4	1,2,3,4
	Kebutuhan akan kekuasaan	- Mempunyai pengaruh - Mengendalikan orang lain - Suka memberi saran	3	5,6,7
	Kebutuhan akan afiliasi	- Ingin diterima orang lain - Menjaga persahabatan - Bekerjasama	3	8,9,10
Kinerja	Perencanaan	1. Memformulasikan tujuan pembelajaran		

<p>Guru (Y)</p> <p><i>Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (Tim Badan PSDMP dan PMP, Tim Direktorat Profesi Pendidik Dirjen PMPTK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2012)</i></p>	pembelajaran	<p>dalam RPP dengan memperhatikan karakter peserta didik</p> <p>2. Menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir</p> <p>3. Merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif</p> <p>4. Memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi</p>	4	1,2,3,4
	Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif	<p>5. Memulai pembelajaran dengan efektif</p> <p>6. Menguasai materi pelajaran</p> <p>7. Menerapkan strategi pembelajaran yang efektif</p> <p>8. Memanfaatkan sumber belajar/media</p> <p>9. Memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran</p> <p>10. Menggunakan bahasa yang benar dan tepat</p> <p>11. Mengakhiri pembelajaran dengan efektif</p>	7	5,6,7,8,9,10,11
	Penilaian pembelajaran	<p>12. Merancang alat evaluasi</p> <p>13. Menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian</p> <p>14. Memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya</p>	3	12,13,14

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen angket untuk memperoleh data tentang kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru dan kinerja

guru. Adapun langkah-langkah penyusunan angket yang dilakukan adalah sebagai berikut;

a. Penyusunan kisi-kisi angket

Kisi-kisi disusun dalam bentuk matrik yang di dalamnya tertuang konsep kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru dan kinerja guru. Konsep ini dijabarkan melalui variabel dan indikator. Masing-masing indikator terwakili oleh item-item angket sebagai alat ukur. Setelah kisi-kisi dibuat barulah menyusun item-item angket.

b. Penyusunan item angket

Item angket disusun berdasarkan kisi-kisi yang telah dibuat mengacu pada tiga variabel yang digunakan yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru.

Cara yang digunakan untuk menentukan skor dalam penelitian ini dengan menggunakan skala Likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban dari setiap item instrumen tersebut memiliki gradasi dari positif sampai negatif, yang berupa kata-kata seperti selalu, sering, kadang-kadang, jarang dan tidak pernah. Dalam pengukuran variabel penelitian, responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih salah satu alternatif jawaban dalam skala satu sampai lima.

Adapun pengembangan instrumen untuk masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Angket tentang variable kompetensi manajerial kepala sekolah terdapat empat sub variable yaitu (1) *planning*; (2) *organizing*; (3) *actuating*; (4) *controlling*
- 2) Angket tentang variabel motivasi kerja terdapat tiga sub variabel yaitu: (1) kebutuhan akan berprestasi, (2) kebutuhan akan kekuasaan, (3) kebutuhan akan afiliasi.
- 3) Angket tentang variabel kinerja guru terdapat tiga sub variabel yaitu: (1) perencanaan pembelajaran, (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif, (3) penilaian pembelajaran.

c. Pemberian skor.

Pemberian skor angket diawali dengan pemberian kode terhadap jawaban responden. Pemberian kode atas jawaban responden dengan menggunakan kriteria berikut; selalu, sering, kadang-kadang, jarang dan tidak pernah. Besar skor masing-masing adalah: selalu dengan nilai 5, sering dengan nilai 4, kadang-kadang dengan nilai 3, jarang dengan nilai 2 dan tidak pernah dengan nilai 1. Dalam menentukan pilihan responden didasarkan pada kecenderungan yang sesuai dengan alternatif jawaban terhadap item yang bersangkutan, yaitu; (1) selalu, artinya pernyataan yang digambarkan selalu terjadi dengan prosentase 100% terjadi, (2) sering, artinya pernyataan yang digambarkan sering terjadi dengan prosentase 75% terjadi, (3) kadang-kadang, artinya pernyataan yang digambarkan kadang terjadi dengan prosentase 50% terjadi, (4) jarang, artinya pernyataan yang digambarkan jarang terjadi

dengan prosentase 25% terjadi, (5) tidak pernah, artinya pernyataan yang digambarkan tidak pernah terjadi dengan prosentase 0% terjadi.

Instrumen penelitian yang akan digunakan untuk mengambil data penelitian harus memenuhi dua syarat, yaitu valid dan reliabel. Oleh karena itu, sebelum instrumen tersebut digunakan untuk mengambil data penelitian maka terlebih dahulu harus diujicoba. Ujicoba instrumen dilakukan untuk menentukan validitas dan reliabilitasnya serta untuk mengetahui tingkat pemahaman responden.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

Setelah variabel instrumen terkait dengan kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru disusun maka instrumen tersebut terlebih dahulu diuji cobakan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitasnya.

a. Validitas

Instrumen yang telah disusun dalam penelitian ini disusun berdasarkan teori tentang variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Oleh karenanya, sebuah instrumen harus memenuhi syarat validitas. Maka, sebelum digunakan untuk mengambil data penelitian maka instrumen tersebut harus diujicoba terlebih dahulu. Suatu instrumen dapat dikatakan valid apabila mampu mengungkap secara tepat data atau informasi dari suatu variabel yang akan diteliti dan mampu mengukur sebagaimana yang diinginkan.¹¹¹

Dalam penelitian ini, uji coba dilakukan kepada guru selain

¹¹¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 145.

sampel penelitian yang tidak termasuk dalam populasi penelitian. Angket diujicobakan kepada 30 responden guru yang tidak termasuk dalam populasi. Untuk menguji validitas tiap butir instrumen kompetensi manajerial kepala sekolah, dilakukan pengujian dengan cara menganalisis hubungan antara skor tiap butir dan skor total.

Jika hasil perhitungan terjadi t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka butir soal dinyatakan valid. Tetapi bila sebaliknya maka butir soal tersebut dinyatakan drop dan selanjutnya diperbaiki.

Selanjutnya untuk mengukur validitas instrumen ini digunakan korelasi product moment correlation pada taraf signifikansi dengan nilai probabilitas yang telah ditetapkan yaitu 0,05. Penggunaan perhitungan *Product Moment* karena skala data dalam penelitian ini termasuk data interval dan pengukuran statistiknya adalah mean, deviasi standar, koefisien korelasi Pearson (*Product Moment*). Adapun rumus yang digunakan dalam menilai tingkat validitas item adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

r_{xy} : Korelasi product moment

N : Jumlah responden atau sampel

X : Jumlah jawaban variabel X

Y : Jumlah jawaban variabel Y

Perhitungan dalam penelitian ini menggunakan bantuan program *SPSS(Statistical Product and Service Solutions) for Windows*

16. Kriteria validitas adalah dengan membandingkan nilai signifikansi dengan nilai probabilitas sebagaimana yang telah ditetapkan yaitu 0,05. Apabila kemudian hasil signifikansi $\leq 0,05$ maka item dalam angket dinyatakan valid.

Berdasarkan hasil uji coba yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap 30 responden maka diketahui bahwa kuesioner skala kompetensi manajerial yang diedarkan oleh penulis yang berjumlah total 11 butir item yang dinyatakan valid 11. Data kompetensi manajerial dianalisis dengan tujuan untuk menetapkan butir-butir yang valid. Lebih jelasnya mengenai hasil uji coba instrumen skala kompetensi manajerial adalah sebagai berikut.

Tabel 3.3 : Ringkasan Hasil Uji coba Validitas Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Item	KORELASI			Keterangan
	Prob α	Sig	Status	
1	0,05 r table= 0,367	.737	Valid	r hitung>r tabel
2		.702	Valid	r hitung>r tabel
3		.697	Valid	r hitung>r table
4		.665	Valid	r hitung>r table
5		.701	Valid	r hitung>r table
6		.669	Valid	r hitung>r table
7		.636	Valid	r hitung>r table
8		.658	Valid	r hitung>r table
9		.644	Valid	r hitung>r table
10		.667	Valid	r hitung>r table
11		.663	Valid	r hitung>r table

Sedangkan hasil uji coba instrumen skala motivasi kerja yang

diedarkan oleh penulis yang berjumlah total 10 butir item yang dinyatakan valid juga 10 item. Data motivasi kerja dianalisis dengan tujuan untuk menetapkan butir-butir yang valid. Senada dengan hal tersebut, maka dari hasil uji coba terhadap validitas variabel motivasi kerja sebagai berikut :

Tabel 3.4: Ringkasan Hasil Uji coba Validitas Variabel Motivasi Kerja

Item	KORELASI			Keterangan
	Prob α	Sig	Status	
1	0,05 r table= 0,367	.598	Valid	r hitung>r tabel
2		.500	Valid	r hitung>r table
3		.564	Valid	r hitung>r table
4		.548	Valid	r hitung>r table
5		.582	Valid	r hitung>r table
6		.538	Valid	r hitung>r table
7		.647	Valid	r hitung>r table
8		.528	Valid	r hitung>r table
9		.605	Valid	r hitung>r table
10		.612	Valid	r hitung>r table

Sedangkan hasil uji coba kuesioner skala kinerja guru yang diedarkan oleh penulis yang berjumlah total 14 butir item yang dinyatakan valid adalah keseluruhan item, yakni 14. Data kinerja guru dianalisis dengan tujuan untuk menetapkan butir-butir yang valid. Senada dengan hal tersebut, maka dari hasil uji coba terhadap validitas variabel kinerja guru sebagai berikut :

Tabel 3.5: Ringkasan Hasil Uji coba Validitas Variabel Motivasi Kerja

Item	KORELASI			
	Prob α	Sig	Status	
1	0,05 r table= 0,367	.805	Valid	r hitung>r tabel
2		.782	Valid	r hitung>r table
3		.777	Valid	r hitung>r table
4		.779	Valid	r hitung>r table
5		.775	Valid	r hitung>r table
6		.797	Valid	r hitung>r table
7		.747	Valid	r hitung>r table
8		.795	Valid	r hitung>r table
9		.763	Valid	r hitung>r table
10		.795	Valid	r hitung>r table
11		.774	Valid	r hitung>r table
12		.755	Valid	r hitung>r table
13		.767	Valid	r hitung>r table
14		.779	Valid	r hitung>r table

Selanjutnya untuk mengukur validitas instrumen ini digunakan korelasi product moment correlation pada taraf signifikansi 5 % dengan asumsi bahwa jika signifikansi lebih besar dari probabilitas 5% maka item tersebut dinyatakan valid

b. Reliabilitas

Intrumen dalam variabel penelitian dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi, apabila alat pengumpul data yang dibuat oleh peneliti mempunyai taraf konsistensi dalam mengukur

apa yang hendak diukur.¹¹² Reliabilitas pada suatu instrumen merujuk pada adanya kepercayaan pada instrumen untuk bisa digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen sudah dinyatakan sudah baik. Sebagaimana yang diungkap oleh Arikunto bahwa instrumen yang dinyatakan baik dan reliabel dapat menghasilkan data yang dapat dipercaya juga.¹¹³

Koefisien reliabilitas digunakan untuk melihat konsistensi jawaban yang diberikan responden. Reliabilitas instrumen supervisi dengan *skala kiraan frekuensi verbal* menggunakan rumus Alpha Cronbach. Koefisien reliabilitas instrumen yang dihasilkan merupakan nilai tingkatan reliabilitas instrumen penelitian tersebut, atau disebut presentase tingkat keterhandalan instrumen. Adapun rumus perhitungan dengan menggunakan koefisien Alpha Cronbach adalah sebagai berikut:

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

- r : Reliabilitas Instrumen
 k : Jumlah item kuesioner
 σ_t^2 : Varian total
 $\sum \sigma_b^2$: Jumlah varian item

¹¹² Sukandarrumidi, *Metodologi Penelitian; Petunjuk Praktis Untuk Peneliti Pemula* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), hlm. 127.

¹¹³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, hlm. 178.

RELIABILITY STATISTIC

NO	VARIABEL	CRONBACH'S ALPHA	N OF ITEMS
1	Kompetensi Manajerial	0,699	11
2	Motivasi Kerja	0,602	10
3	Kinerja Guru	0,791	14

Berdasarkan hasil uji coba instrumen maka kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai r alpha sebesar 0,699, variabel motivasi kerja mempunyai r alpha sebesar 0,602, dan variabel kinerja guru mempunyai r alpha sebesar 0,791. Dengan nilai tersebut, maka nilai r alpha yang dihasilkan bernilai positif dan lebih besar dari r tabel (0,367) sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen variabel mempunyai tingkat keterhandalan dan bisa digunakan sebagai alat ukur. Adapun pengambilan keputusan mengenai reliabilitas instrumen berdasarkan koefisien alpha cronbach sebagaimana berikut :

Tabel 3.6 : Kriteria Reliabilitas Koefisien Alpha Cronbach¹¹⁴

No	INTERVAL	KRITERIA
1.	$\leq 0,200$	Sangat Rendah
2.	0,200-0,399	Rendah
3.	0,400-0,599	Cukup
4.	0,600-,0799	Tinggi
5.	0,800-1,00	Sangat Tinggi

G. Analisa Data

Analisis data dalam penelitian merupakan langkah yang sangat penting mengingat peranannya sebagai suatu proses yang merinci usaha formal untuk merumuskan tema dan merumuskan hipotesis. Analisis data juga merupakan suatu proses pengorganisasian dan mengurutkan data dalam pola, kategori, dan satuan dasar sehingga dapat ditemukan tema dan

¹¹⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, hlm. 179.

dapat dirumuskan hipotesis kerja sebagaimana yang disarankan oleh data.¹¹⁵

Sebagaimana yang telah dikemukakan bahwa penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif yang merupakan alat analisis yang menggunakan model-model, seperti model matematika, statistik, dan ekonometrik. Langkah selanjutnya adalah menyajikan hasil analisis dalam bentuk angka yang kemudian dijelaskan dan diinterpretasikan.¹¹⁶ Adapun data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan metode analisis statistik sebagai berikut :

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan informasi yang diperoleh. Untuk menjawab rumusan masalah pertama digunakan analisis prosentase, deskripsi ini digunakan untuk mengetahui gambaran kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru TMI Putri Al-Amien Prenduan.

Analisis data yang dilakukan terhadap perumusan masalah yang bersifat deskriptif adalah dengan menggunakan mean dan standar deviasi dengan alasan bahwa peneliti sebelumnya telah menetapkan bahwa data yang diberikan oleh responden sebagai jawaban terhadap koesioner, berdistribusi normal.

2. Uji Persyaratan Analisis

¹¹⁵ M. Iqbal Hasan, *Metode Penelitian dan Aplikasinya* (Jakarta: Ghalian Indonesia, 2002), hlm. 97.

¹¹⁶ M. Iqbal Hasan, *Metode Penelitian dan Aplikasinya*, hlm. 98.

Penelitian yang menggunakan analisis regresi meniscayakan terpenuhinya beberapa asumsi dasar sebelum dilakukan tahap pengujian lebih lanjut. Uji persyaratan analisis tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah data yang telah diperoleh telah memenuhi syarat untuk dianalisis dengan menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi. Persyaratan awal untuk menggunakan regresi sebagai salah satu alat analisis yaitu variabel penelitian harus diukur paling rendah dalam bentuk skala interval.¹¹⁷

Dalam analisis data dengan menggunakan teknik analisis regresi ganda (*multiple Regression*) adalah dengan melakukan uji asumsi terkait dengan *linieritas* dan *normalitas* dengan uji hipotesis mengenai pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru.¹¹⁸

Apabila uji asumsi terpenuhi, maka analisis regresi yang telah dilakukan dapat tetap digunakan sebagai hasil akhir uji hipotesis penelitian. Adapun perincian uji *linieritas*, *normalitas*, *multikolinieritas* adalah sebagai berikut :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya data yang diperoleh. Sedangkan salah satu cara yang dipakai untuk mengetahui dan mengecek normalitas adalah dengan plot probabilitas normal, yang mana dengan menggunakan plot ini masing-masing nilai pengamatan dipasangkan dengan nilai harapan pada distribusi normal.

¹¹⁷ R. Gunawan Sudarmanto, *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), hlm. 101.

¹¹⁸ Muhammad Nisfiannoor, *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*, hlm. 176.

Normalitas terpenuhi apabila data-data atau titik-titik terkumpul disekitar garis lurus. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikutinya maka memenuhi asumsi normalitas. Sedangkan apabila menyebar jauh dari garis diagonal maka sebaliknya tidak memenuhi asumsi normalitas. Apabila uji normalitas yang dilakukan menggunakan One-sampel Kolmogrov-Smirnov maka dasar pengambilan keputusan adalah apabila nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* \geq dari nilai alpha (5%), maka data berasal dari populasi yang mempunyai distribusi yang normal, sebaliknya apabila \geq dari nilai alpha maka data berasal dari populasi yang tidak normal.¹¹⁹ Uji normalitas dalam penelitian menggunakan bantuan program *SPSS (Statistical Product and Service Solution)16 for Windows*. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data yang didapat mengikuti atau mendekati hukum sebaran normal baku dari Gauss.¹²⁰

b. Uji Linieritas

Uji linieritas pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui linier atau tidaknya hubungan masing-masing variabel. Pengujian linieritas dengan menggunakan plot residual terhadap harga-harga prediksi. Linieritas terpenuhi apabila grafik antara harga-harga prediksi harga-harga residual tidak membentuk pola tertentu yang dalam hal ini bisa berupa parabola, kubik atau yang lainnya.

¹¹⁹ R. Gunawan Sudarmanto, *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS*, hlm. 108.

¹²⁰ Muhammad Nisfiannoor, *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*, hlm. 91.

Hal tersebut senada dengan maksud dilakukannya uji linieritas yang dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen bersifat linier (garis lurus).¹²¹

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik, yaitu adanya hubungan linier antara variabel independen. Jika nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinieritas, dan jika VIF > 10 maka terjadi multikolinieritas

3. Uji Hipotesis

Analisa dalam uji hipotesis didasarkan pada data yang diperoleh dari responden melalui angket yang telah disebarakan dalam penelitian ini. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh independen variabel terhadap dependen variabel dan bagaimana kriterium (dependen variabel) dapat diprediksikan melalui predictor (independen variabel) secara parsial maupun simultan.¹²² Uji statistik regresi linier berganda dilakukan juga untuk menguji signifikan tidaknya hubungan antar variabel yang diukur melalui koefisien regresinya. Regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah regresi yang mana variabel terikatnya (Kinerja guru) dihubungkan atau dijelaskan lebih dari satu variabel, yang dalam hal ini adalah variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja.

¹²¹ Muhammad Nisfiannoor, *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*, hlm. 92.

¹²² Muhammad Nisfiannoor, *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*, hlm. 163.

Apabila variabel terikat dihubungkan dengan dua variabel bebas maka persamaan regresi linier bergandanya dapat dirumuskan sebagai berikut :¹²³

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Nilai b_1 dan b_2 dalam rumusan di atas disebut juga dengan koefisien regresi parsial (*partial coefficient regression*). Nilai dari koefisien tersebut dapat ditentukan dengan cara persamaan normal maupun metode kuadrat terkecil (*least squared*).

Model analisis regresi berganda dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan bantuan program *SPSS (Statistical Product and Service Solution) 16 for Windows*. Dalam analisis regresi linier tersebut penulis menggunakan uji t-test dan uji F. Dengan pengujian tersebut meniscayakan bisa diketahuinya variabel-variabel bebas yang digunakan baik secara parsial maupun simultan mampu menjelaskan variabel tidak bebasnya. Uji regresi linier secara parsial merupakan uji statistik koefisien regresi dengan hanya satu koefisien regresi yang mempengaruhi Y, dan dalam uji ini menggunakan uji t. Sedangkan uji regresi linier secara simultan merupakan uji statistik koefisien regresi yang secara bersama-sama mempengaruhi Y dan menggunakan uji F dalam pengujiannya. Uji t bertujuan untuk menjelaskan signifikansi pengaruh independen variabel terhadap dependen variabel.

¹²³ M. Iqbal Hasan, *Pokok-pokok Materi Statistik I* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 270.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan sebagai bahan dasar untuk menguraikan kecenderungan jawaban responden dari masing-masing variabel baik mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja maupun kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura. Responden dalam penelitian ini adalah guru tetap di TMI Putri Al-Amien Prenduan yang berjumlah 85 guru.

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kompetensi manajerial kepala sekolah berupa angket yang terdiri dari 11 item pernyataan, yang mana masing-masing item pernyataan memiliki lima alternatif jawaban dengan rentang skor 1-5. Dengan demikian, skor total harapan terendah adalah 11 dan skor harapan tertinggi yaitu 55. Berdasarkan skor total harapan tersebut maka dapat ditentukan interval skor masing-masing kelas jenjang atau kelas yang menggambarkan kompetensi manajerial kepala sekolah, yaitu : sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.

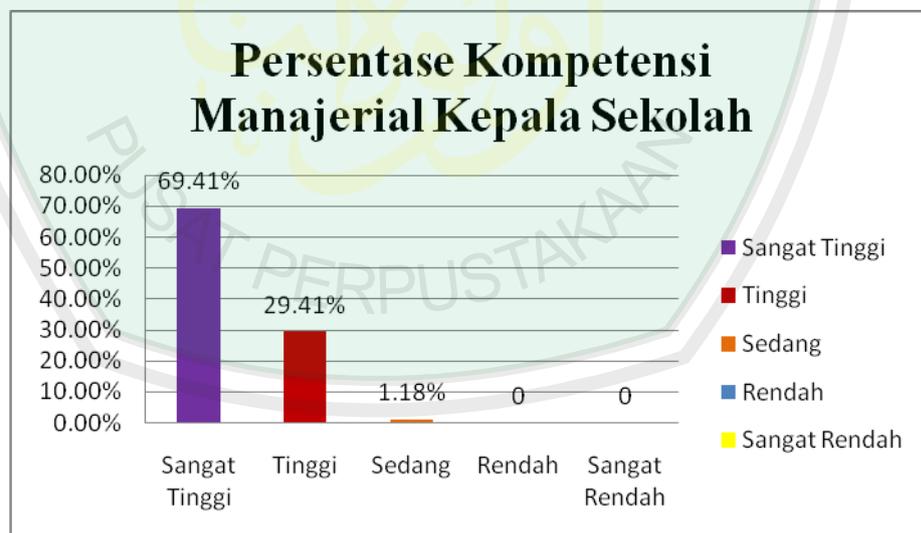
Data mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah berhasil dikumpulkan dari 85 responden secara kuantitatif menunjukkan kecenderungan bahwa skor total minimum yang didapat sebesar 37 dan skor total maksimumnya adalah 55. Rentang jumlah skor maksimum

dengan skor minimum yang mungkin diperoleh adalah $55 - 11 + 1 = 45$.
Tingkat interval kelas adalah lima, maka lebar kelas intervalnya adalah
 $45 : 5 = 9$

Tabel 4.1: Deskripsi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

No	Interval	Kriteria	Jumlah	Prosentase (%)
1	47-55	Sangat Tinggi	59	69,41
2	38-46	Tinggi	25	29,41
3	29-37	Sedang	1	1,18
4	20-28	Rendah	0	0
5	11-19	Sangat Rendah	0	0
Total			85	100

Gambar 1 : Diagram Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah



Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana gambar di atas, maka dapat dijelaskan bahwa sebanyak 59 responden (69,41%) dalam kategori mempunyai tingkat kompetensi manajerial yang sangat tinggi, 25 responden (29,41%) dalam kategori mempunyai tingkat kompetensi

manajerial yang tinggi, 1 responden (1,18%) dalam kategori mempunyai tingkat kompetensi manajerial yang sedang. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kecenderungan sebagian besar responden menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dikategorikan sangat tinggi sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah di TMI Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura sudah baik dan perlu dipertahankan.

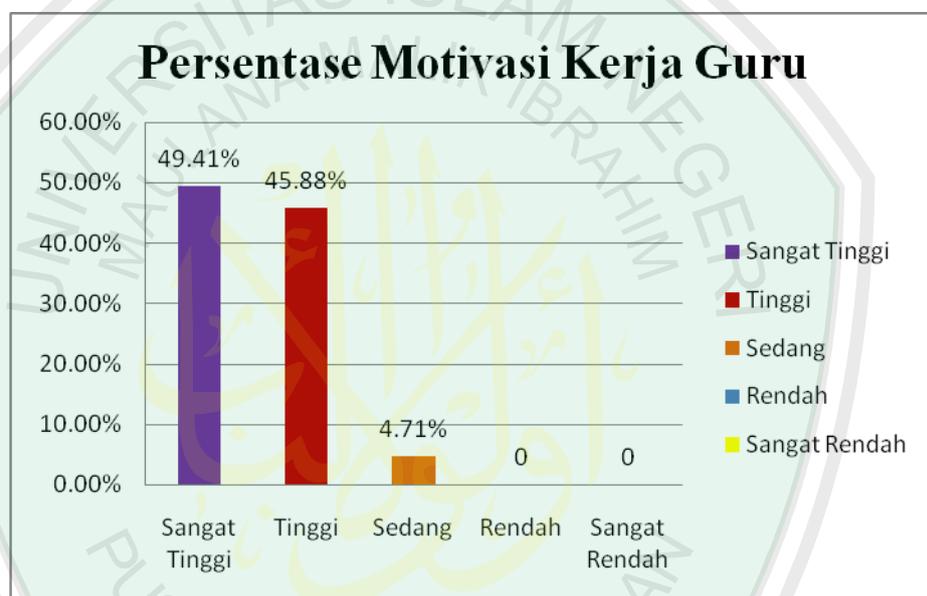
2. Motivasi Kerja Guru

Instrumen yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja guru berupa angket yang terdiri dari 10 item pernyataan, yang mana masing-masing item pernyataan memiliki lima alternatif jawaban dengan rentang skor 1-5. Dengan demikian, skor total harapan terendah adalah 10 dan skor harapan tertinggi yaitu 50. Berdasarkan skor total harapan tersebut maka dapat ditentukan interval skor masing-masing kelas jenjang atau kelas yang menggambarkan motivasi kerja guru, yaitu : sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.

Data mengenai motivasi kerja guru berhasil dikumpulkan dari 85 responden secara kuantitatif menunjukkan kecenderungan bahwa skor total minimum yang didapat sebesar 29 dan skor total maksimumnya adalah 50 rentang jumlah skor maksimum dengan skor minimum yang mungkin diperoleh adalah $50-10+1=41$. Tingkat interval kelas adalah lima, maka lebar kelas intervalnya adalah $41 : 5 = 8,2$ (dibulatkan menjadi 8).

Tabel 4.2 : Deskripsi Motivasi Kerja

No	Interval	Kriteria	Jumlah	Prosentase (%)
1	42-50	Sangat Tinggi	42	49,41
2	34-41	Tinggi	39	45,88
3	26-33	Sedang	4	4,71
4	18-25	Rendah	0	0
5	10-17	Sangat Rendah	0	0
Total			85	100

Gambar 2 : Diagram Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana gambar di atas, maka dapat dijelaskan bahwa sebanyak 42 responden (49,41%) dalam kategori mempunyai tingkat motivasi kerja yang sangat tinggi, 39 responden (45,88%) dalam kategori mempunyai tingkat motivasi kerja yang tinggi, 4 responden (4,71%) dalam kategori mempunyai tingkat motivasi kerja yang sedang. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kecenderungan sebagian besar responden menyatakan bahwa motivasi kerja dikategorikan sangat tinggi sehingga dapat dikatakan

bahwa motivasi kerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura sudah baik dan perlu dipertahankan.

3. Kinerja Guru

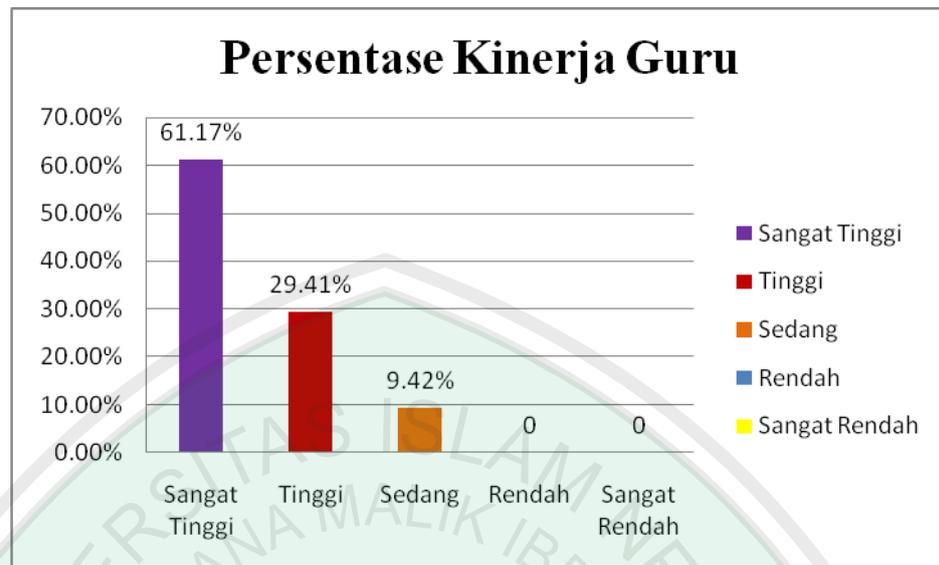
Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja guru berupa angket yang terdiri dari 14 item pernyataan, yang mana masing-masing item pernyataan memiliki lima alternatif jawaban dengan rentang skor 1-5. Dengan demikian, skor total harapan terendah adalah 14 dan skor harapan tertinggi yaitu 70. Berdasarkan skor total harapan tersebut maka dapat ditentukan interval skor masing-masing kelas jenjang atau kelas yang menggambarkan kinerja guru, yaitu : sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.

Data mengenai kinerja guru berhasil dikumpulkan dari 85 responden secara kuantitatif menunjukkan kecenderungan bahwa skor total minimum yang didapat sebesar 37 dan skor total maksimumnya adalah 70 rentang jumlah skor maksimum dengan skor minimum yang mungkin diperoleh adalah $70 - 14 + 1 = 57$. Tingkat interval kelas adalah lima, maka lebar kelas intervalnya adalah $57 : 5 = 11,4$ (dibulatkan menjadi 11).

Tabel 4.3 : Deskripsi Kinerja Guru

No	Interval	Kriteria	Jumlah	Prosentase (%)
1	58-70	Sangat Tinggi	52	61,17
2	47-57	Tinggi	25	29,41
3	36-46	Sedang	8	9,42
4	25-35	Rendah	0	0
5	14-24	Sangat Rendah	0	0
Total			85	100

Gambar 3 : Diagram Kinerja Guru



Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana tabel di atas, maka dapat dijelaskan bahwa sebanyak 52 responden (61,17%) dalam kategori mempunyai tingkat kinerja yang sangat tinggi, 25 responden (29,41%) dalam kategori mempunyai tingkat kinerja yang tinggi, 8 responden (9,42%) dalam kategori mempunyai tingkat kinerja yang sedang. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kecenderungan sebagian besar responden menyatakan bahwa kinerja guru dikategorikan tinggi sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan sudah baik dan perlu dipertahankan.

B. Uji Prasyarat Regresi

Pengujian untuk mengetahui model regresi dalam penelitian ini dengan menggunakan uji persyaratan asumsi klasik terlebih dahulu yang meliputi : uji normalitas, uji linieritas dan uji multikolinieritas.

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan untuk mengetahui normal tidaknya suatu distribusi data. Pengujian normalitas adalah untuk mengetahui apakah regresi berdistribusi normal atau tidak, sehingga jawaban yang diberikan responden dapat diproyeksikan sebagai jawaban yang mewakili seluruh populasi. Hal ini penting, karena jika ternyata data tidak berdistribusi normal, maka kelompok data tersebut tidak dapat dilakukan uji hipotesis dengan statistik parametrik.

Berdasarkan grafik hasil uji normalitas model regresi maka terlihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonal sehingga dengan demikian model regresi memenuhi asumsi normalitas dan layak dipakai untuk memprediksi kinerja guru berdasarkan masukan pada variabel supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja. Demikian pula dengan hasil uji One-Sampel Kolmogorov-Smirnov Test yang menyatakan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) yang $> 0,05$ sehingga bisa dikatakan ketiga variabel tersebut berdistribusi normal. Lebih jelasnya mengenai uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4 : Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		kompetensi_manajerial	motivasi_kerja
N		85	85
Normal Parameters ^a	Mean	48.82	41.55
	Std. Deviation	5.067	4.760
Most Extreme Differences	Absolute	.136	.067
	Positive	.111	.066

	Negative	-.136	-.067
Kolmogorov-Smirnov Z		1.257	.613
Asymp. Sig. (2-tailed)		.085	.846

a. Test distribution is Normal

Dalam tabel tersebut disajikan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,085 dan 0,846 > 0,05 sehingga bisa dinyatakan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* kedua variabel independen tersebut berdistribusi normal.

2. Uji Linieritas

Berdasarkan uji linieritas dalam penelitian ini maka diketahui bahwa nilai signifikansi dari defiation from linierity variabel kompetensi manajerial kepala sekolah adalah 0,524 dan variabel motivasi kerja sebesar 0,221. Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa nilai signifikansi dari semua variabel lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa garis regresi variabel tersebut berbentuk linier sehingga bisa digunakan untuk memprediksi besarnya variabel kinerja guru.

Tabel 4.5: Hasil Uji Linieritas

No	Variabel	Signifikansi	Alpha	Kondisi	Kesimpulan
1	Y * X ¹	0,524	0,05	S > A	Linier
2	Y * X ²	0,221		S > A	Linier

3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent variable). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel

bebas, karena jika hal tersebut terjadi maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal atau terjadi kemiripan. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas bernilai nol. Uji ini untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mendeteksi apakah terjadi problem multikol dapat melihat nilai tolerance dan lawannya variace inflation faktor (VIF).

Tabel 4.6 : Tabel Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	kompetensi_manajerial	.616	1.623
	motivasi_kerja	.616	1.623

a. Dependent Variable: kinerja

Hasil uji coba multikolinieritas sebagaimana dalam tabel di atas, maka akan terlihat besaran nilai VIF untuk variabel kompetensi manajerial kepala sekolah adalah 1,623 dan besar nilai tolerance sebesar 0,616. Sedangkan untuk variabel motivasi kerja maka akan terlihat besaran nilai VIF sebesar 1,623 dengan besaran nilai tolerance adalah 0,616. Hasil uji tersebut mengindikasikan bahwa nilai VIF mendekati 1 untuk semua variabel bebas. Demikian pula dengan nilai tolerance yang mendekati 1 untuk semua variabel bebas. Dengan demikian, maka model regresi dalam penelitian ini tidak terdapat problem multikolinieritas antar variabel bebas dan layak digunakan sebagai model regresi.

C. Pengujian Hipotesis

Setelah data hasil penelitian disajikan dalam bentuk deskripsi data dan dilakukan terhadap uji persyaratan dengan pengujian normalitas, linieritas, multikolinieritas, maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis atas data-data tersebut. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan analisis regresi berganda.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja (variabel independen) terhadap kinerja guru (variabel dependen) di TMI Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura, pengaruh tersebut bersifat parsial maupun simultan. Dalam pengujian hipotesis penelitian ini penulis menggunakan multiple regression analysis dengan menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) 16 for Windows.

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah nol hipotesis (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh secara parsial kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru TMI Putri Al-Amien Prenduan dan tidak ada pengaruh secara parsial variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru TMI Putri Al-Amien Prenduan.

Sedangkan uji hipotesis alternatif (H_1) yang menyatakan adanya pengaruh variabel kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru TMI Putri Al-Amien Prenduan dan variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru TMI Putri Al-Amien Prenduan. Perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan SPSS, maka uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan probabilitas yang didapat dengan taraf signifikansi 0,05 dengan cara pengambilan keputusan apabila

probabilitas yang diperoleh $> 0,05$ maka H_0 diterima dan sebaliknya apabila probabilitas $< 0,05$ maka H_1 yang diterima.

1. Uji Regresi Linier Secara Parsial

Uji regresi linier secara parsial dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara masing-masing variabel bebas (*independent variabel*) yang dalam hal ini adalah pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru. Dari uji hipotesis secara parsial maka diperoleh hasil analisis sebagai berikut :

Tabel 4.7 : Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial

No	Hipotesis Nol (H_0) dan Hipotesis Alternatif (H_1)	Data	Nilai	Kesimpulan
1	<p>H_0: Tidak ada pengaruh positif signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan</p> <p>H_1: Ada pengaruh positif signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan</p>	<p>$t_{hitung} = 2,439$</p> <p>$t_{tabel} (82 ; 0,05) = 1,667$</p> <p>Probabilitas (Sig.) = 0,017</p>	<p>Prob $< 0,05$</p> <p>$T_{hitung} > T_{tabel}$</p>	<p>H_0 ditolak</p> <p>H_1 diterima</p>
2	<p>H_0: Tidak ada pengaruh signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan</p> <p>H_1: Ada pengaruh positif signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan</p>	<p>$t_{hitung} = 8,146$</p> <p>$t_{tabel} (82 ; 0,05) = 1,667$</p> <p>Probabilitas (Sig.) = 0,000</p>	<p>Prob $< 0,05$</p> <p>$T_{hitung} > T_{tabel}$</p>	<p>H_0 ditolak</p> <p>H_1 diterima</p>

Berdasarkan tabel di atas, maka pengujian hipotesis nol yang pertama ditolak berdasar nilai signifikansi t yang didapat dalam variabel kompetensi manajerial kepala sekolah adalah 0,017 sehingga nilai tersebut bisa dinyatakan lebih kecil dari probabilitas α yang telah ditetapkan yaitu 0,05. Dengan demikian, nilai $Sig.t$ $0,017 < 0,05$ sehingga menunjukkan adanya penolakan terhadap H_0 dan penerimaan terhadap H_1 . Penerimaan H_1 tersebut memberi arti bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan.

Hasil uji hipotesis yang kedua yang menunjukkan adanya penerimaan terhadap H_1 . Nilai signifikansi untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,000 sehingga bisa dinyatakan bahwa nilai tersebut lebih kecil dari probabilitas α yang telah ditetapkan yang dalam hal ini yaitu 0,05. Dengan demikian, nilai $Sig.t$ $0,000 < 0,05$ sehingga menunjukkan adanya penerimaan terhadap H_1 dan penolakan terhadap H_0 dan menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan.

Lebih jelasnya mengenai uji hipotesis secara parsial lihat tabel berikut ini :

Tabel 4.8 : Hasil Analisis Regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-8.001	5.722		-1.398	.166		
kompetensi_manajerial	.340	.140	.201	2.439	.017	.616	1.623
motivasi_kerja	1.211	.149	.671	8.146	.000	.616	1.623

a. Dependent Variable: kinerja

Tabel di atas menjelaskan bahwa persamaan regresi diperoleh dari rumusan berikut :

$$X_3 = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$\text{Kinerja Guru } (X_3) = -8,001 + -0,340(X_1) + 1,211(X_2)$$

Dalam persamaan regresi tersebut, standar kesalahan yang didapat sebesar 5,722 untuk beta nol. Sedangkan standar error persamaan regresi variabel kompetensi manajerial kepala sekolah adalah 0,140, dan variabel motivasi kerja sebesar 0,149. Adapun nilai signifikansi t test variabel kompetensi manajerial kepala sekolah adalah 2,439 dengan nilai *Sig* sebesar 0,017, dan variabel motivasi kerja sebesar 8,146 dengan nilai *Sig* sebesar 0,000. Nilai signifikansi *t* tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel kompetensi manajerial lebih kecil dari nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 dan nilai signifikansi variabel motivasi kerja lebih kecil dari nilai probabilitas yang ditetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru begitu juga motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan.

2. Uji Regresi Linier Secara Simultan

Uji regresi linier secara simultan bertujuan untuk mengetahui hubungan semua variabel bebas secara simultan dengan variabel terikat yang dalam hal ini adalah pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan. Tabel berikut menjelaskan hasil uji hipotesis secara simultan :

Tabel 4.9: Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan

No	Hipotesis Nol (H0) dan Hipotesis Alternatif (H1)	Data	Nilai	Kesimpulan
1	<p>H₀ : Tidak ada pengaruh positif signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan</p> <p>H₁ : Ada pengaruh positif signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan</p>	<p>F_{hitung} = 78,66 5 F_{tabel} (3 ; 82 ; 0,05)= 3,96</p> <p>Probabilitas (Sig.) =0,000</p>	<p>Probabilitas < 0,05 F_{hitung} > F_{Tabel}</p>	<p>H₀ ditolak H₁ diterima</p>

Hasil pengujian hipotesis yang pertama secara simultan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi uji serempak (uji F) sebesar 0,000. Dengan demikian maka nilai signifikansi F lebih kecil dari probabilitas α yang ditetapkan. Dengan demikian, nilai *Sig.F* 0,000 < 0,05 sehingga menunjukkan adanya penolakan terhadap H₀ dan penerimaan terhadap H₁ maka dinyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru TMI Putri Al-Amien Prenduan. Lebih jelasnya mengenai hasil uji hipotesis secara simultan lihat tabel berikut :

Tabel 4.10: Hasil Anova
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4074.141	2	2037.070	78.665	.000 ^a
	Residual	2123.436	82	25.896		
	Total	6197.576	84			

a. Predictors: (Constant), motivasi_kerja, kompetensi_manajerial

b. Dependent Variable: kinerja

Adapun kuatnya hubungan antara kedua prediktor dengan variabel terikat adalah sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4.11 : Hasil Koefisien Determinasi**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.811 ^a	.657	.649	5.089	2.325

a. Predictors: (Constant), motivasi_kerja, kompetensi_manajerial

b. Dependent Variable: kinerja

Hasil analisis korelasi sebagaimana tabel di atas menjelaskan adanya output regresi yang menunjukkan pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru diperoleh nilai R Square sebesar 0,657. Angka tersebut menunjukkan variasi nilai kinerja guru yang bisa dijelaskan oleh persamaan regresi yang diperoleh adalah sebesar 65,7% sedangkan sisa 34,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan model regresi yang diperoleh.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Gambaran Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru TMI Putri Al-Amien Prenduan

Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu system yang terdiri dari sub-sub system yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja.

Sedangkan motivasi merupakan salah satu kunci kesuksesan sebuah komunitas demi mencapai tujuan yang telah dicanangkan. Motivasi merupakan karakteristik psikologis manusia yang memberikan kontribusi akan tingkat komitmen seseorang. Hal yang demikian ini merupakan faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tertentu. Maslow, McGragor, McClelland, dan Robbin sebagaimana yang diungkapkan oleh Patricia Buhler menyatakan bahwa seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Dengan demikian, seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi pula sehingga turut serta mempengaruhi hasil yang ingin dituju.¹²⁴

¹²⁴ Patricia Bahler, *Alpha Teach Your Self; Management Skills dalam 24 jam*. Penerjemah Sugeng Haryanto dkk., (Jakarta: Prenada Media Group, 2004), hlm. 192. Lihat juga dalam Veithzal Riva'i, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan; dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004), hal. 458.

Sebagaimana yang terjadi di lapangan, motivasi guru yang ada di TMI Al-Amien cukup tinggi, dilihat dari keaktifan mereka dalam menjalankan semua tugas dan amanah yang diberikan, sekalipun tanpa kompensasi yang tinggi. Begitu juga dengan kepala sekolah, dengan kompetensi manajerial yang mereka miliki, mampu memberikan pengarahan dan contoh terhadap bawahannya dari berbagai bentuk kegiatan sekolah.

Berdasarkan temuan dan hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah tergolong mempunyai kategori sangat tinggi yaitu sebesar 69,41%, motivasi kerja tergolong mempunyai kategori yang sangat tinggi yaitu sebesar 49,41%, dan kinerja guru tergolong mempunyai kategori yang sangat tinggi yaitu sebesar 61,17%. Dengan hasil tersebut menunjukkan adanya kecenderungan sebagian besar responden menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru dikategorikan sangat baik sehingga bisa dikatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan sudah bagus dan perlu dipertahankan.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah terkait erat dengan tujuan penyelenggaraan sekolah yang dipimpinnya yaitu pencapaian hasil belajar siswa secara maksimal. Untuk mencapai tujuan sekolah tersebut kepala sekolah telah memberdayakan dan memanfaatkan berbagai macam sumber yang ada baik sumber daya manusia maupun sumber daya non materi. Berhasilnya kepala sekolah dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin dan pengelola pendidikan itu ditentukan oleh beberapa faktor, salah satu

diantaranya faktor kompetensi manajerial yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah.

B. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru TMI Putri Al-Amien Prenduan

Kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai pengaruh pada kinerja guru. Hal ini sesuai dengan penelitian Gorton yang mengatakan bahwa kompetensi manajerial penting bagi peningkatan kinerja guru.¹²⁵ Oleh karena itu, kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer yang efektif. Indikator kepala sekolah yang efektif adalah ia harus mampu mengatur semua potensi sekolah agar dapat berfungsi secara optimal. Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu melakukan fungsi-fungsi manajerial dengan baik yang meliputi *planning, organizing, actuating, controlling*. Pendapat Gorton diatas sesuai dengan pendapat Megan yang menyatakan bahwa kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja guru.¹²⁶

Dari hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan dengan signifikansi t sebesar $0,017 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen di sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Adapun pengaruh tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah semakin meningkat tingkat kinerja guru.

¹²⁵ Richard A Gorton, *School administration*, (The American: Brown Company Publisher, 1976)hlm. 286

¹²⁶ Megan, *Leadership and Team in Educational Management*, (Jakarta: Grasindo, 2005) hlm. 258

Beberapa teori yang telah disebutkan diatas mendukung hasil penelitian dari penulis baik secara teoritik maupun empiric yang menemukan bahwa ada pengaruh positif signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan.

C. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru TMI Putri Al-Amien Prenduan

Setiap individu pasti memiliki kondisi internal dimana kondisi tersebut berperan serta dalam kesehariannya. Salah satu dari kondisi internal tersebut adalah motivasi yang berupa dorongan dasar yang menggerakkan orang tersebut bertingkah laku. Banyak pakar mengetengahkan pandangannya tentang motivasi. Pandangan para pakar tentang motivasi tersebut melahirkan berbagai teori motivasi. Teori motivasi yang sangat fundamental dan monumental, juga telah banyak dikenal orang dan digunakan dalam berbagai kegiatan yang diantaranya adalah teori hierarki Abraham Maslow, teori dua faktor oleh Frederich Henzberg, teori X dan Y oleh Douglas Mc. Gregory, teori prestasi oleh David McClelland, dan teori ERG dari Alderfer.¹²⁷

Teori-teori tersebut merupakan landasan utama dalam merumuskan teori-teori lain yang juga dikenal yang diantaranya adalah teori motivasi belajar, motivasi kerja, dan motivasi berprestasi, di samping teori-teori motivasi lainnya. Malone sebagaimana yang diungkap oleh Arif Rahman membedakan motivasi menjadi dua jenis motivasi, yaitu motivasi intrinsic dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsic merupakan rangsangan yang timbul dari

¹²⁷ Achmad Mohyi, *Teori dan Prilaku Organisasi* (Malang: UMM Press, 1999), hlm. 164

dalam diri individu. Sedangkan motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu.¹²⁸ Dalam melakukan sesuatu, tidak selamanya seseorang hanya dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik seperti pemenuhan materi semata, akan tetapi motivasi intrinsik merupakan hal yang tidak dapat diabaikan. Motivasi intrinsik tersebut bisa berupa kebanggaan akan dirinya dapat melakukan sesuatu pekerjaan yang orang lain belum tentu mampu melakukannya, kecintaan terhadap pekerjaan itu, atau minat yang besar terhadap tugas atau pekerjaan yang dilakukannya selama ini. Oleh sebab itu, motivasi kerja tidak hanya berwujud kepentingan ekonomis saja, tetapi bisa juga berbentuk kebutuhan psikis untuk lebih melakukan pekerjaan secara aktif.

Hasil analisis data sebagaimana yang telah dijelaskan di atas menunjukkan ada pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan dengan signifikansi t sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Dengan demikian, motivasi kerja memberikan sumbangsih efektif terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini seiring dengan hasil yang diteliti oleh Safri Kamaria yang mengemukakan bahwa motivasi berprestasi mempunyai hubungan dengan kinerja guru.¹²⁹ Demikian juga dengan apa yang diungkapkan oleh Djamarah yang menegaskan pentingnya motivasi dalam

¹²⁸ Arif Rahman, *Motivasi dan Kinerja Organisasi* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hlm. 57.

¹²⁹ Safri Kamaria, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Propinsi Maluku Utara*. Tesis tidak diterbitkan PPs UIN Malang, 2006. hlm. 157.

kegiatan belajar mengajar.¹³⁰ Sedangkan temuan dalam penelitian ini meniscayakan peran motivasi dalam peningkatan kinerja guru.

Hal ini membuktikan bahwa beberapa teori yang dikemukakan serta penelitian yang telah dilakukan terdahulu sejalan dengan apa yang menjadi hasil temuan penelitian ini yang secara teoritik maupun empirik terdapat adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

D. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru TMI Putri Al-Amien Prenduan

Hasil analisis data sebagaimana yang telah dijelaskan di atas menunjukkan adanya pengaruh secara simultan kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan dengan signifikansi F sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru. Artinya kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru akan mempengaruhi kinerja guru jika dilakukan secara bersamaan.

Hal ini sesuai dengan pendapat David McClelland yang menyatakan bahwa orang yang mempunyai motivasi kerja sama yang tinggi (*need of affiliation*) : bersikap sosial, suka berinteraksi dan bersama-sama secara individu-individu; bersikap merasa memiliki atau bergabung dengan kelompok; karena didorong keinginan untuk bersahabat maka mereka cenderung menginginkan kepercayaan yang lebih jelas dan tegas; cenderung berkumpul dan mencoba untuk mendapatkan saling pengertian bersama mengenai apa yang telah terjadi dan apa yang harus mereka percaya; secara

¹³⁰ Djamarah, *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 114.

pribadi bersedia untuk berkonsultasi dan suka menolong orang lain yang dalam kesukaran dan lebih menyenangkan saling adanya hubungan persahabatan.¹³¹

Dengan adanya motivasi kerjasama seperti dijelaskan diatas memungkinkan kegiatan manajerial berjalan dengan baik. Adanya peranan kepala sekolah sebagai manajer yang menerapkan teknik dan pendekatan yang tepat baik secara individu maupun kelompok diiringi dengan kebutuhan guru untuk kerjasama, saling pengertian dan konsultasi maka kegiatan manajerial akan lebih bermakna dan efektif.

Hal ini senada dengan Penelitian yang dilakukan Usman yang menunjukkan bahwa: 1) kompetensi manajerial kepala Sekolah memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja guru SMPN se-Kab Tanggamus sebesar 78,0% .¹³² Hary Susanto dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMK di Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Kalimantan Selatan, secara parsial maupun simultan, langsung atau tidak langsung dalam taraf signifikansi (0,038 dan 0,036); (0,045 dan 0,036)¹³³

Berdasarkan beberapa penelitian terkait diatas, dikemukakan bahwa dari banyaknya factor yang mempengaruhi kinerja guru salah satunya adalah factor kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Hasil

¹³¹ M. Rangga W.K dan Prima Naomi, *Pengaruh Motivasi Diri Terhadap Kinerja Belajar Mahasiswa Universitas Paramadina*, (Jakarta: PS Manajemen Universitas Paramadina).

¹³² Usman, et al, *The Influence of Managerial Competence and Supervision Competence toward Education Teachers' performance of Junior High School in Tanggamus, Bandar Lampung*. Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan. Vol. 1 no.2, 2013

¹³³ Hary Susanto. *The Factors of Affecting Teachers' Performance*, Jurnal Pendidikan Vokasi, vol.2, no. 2, Juni 2012

penelitian ini selaras dengan teori-teori di atas sebagaimana yang telah disebutkan baik secara teoritik maupun empirik yang menunjukkan adanya pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan. Dengan melihat hasil signifikansi F dalam uji Anova yang dilakukan diketahui besaran F sebesar 0,000 sehingga meniscayakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja guru. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Demikian pula sebaliknya, semakin turun tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja seorang guru maka semakin menurun pula tingkat kinerjanya dalam kegiatan belajar mengajar.

Adapun nilai R Square yang diperoleh dari penelitian mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru adalah sebesar 0,657 sehingga menunjukkan bahwa variasi nilai kinerja guru yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang diperoleh adalah sebesar 65,7% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai R Square tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja sebesar 65,7% dan 34,3% sisanya adalah dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja tersebut dapat berupa religiusitas, perilaku kepemimpinan, kecerdasan intelektual, perilaku kepemimpinan, kecerdasan emosional dan lain sebagainya.

BAB VI

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

Pertama, Kompetensi manajerial kepala sekolah di TMI Putri Al-Amien Prenduan tergolong kategori sangat tinggi, motivasi kerja guru dipersepsi responden tergolong kategori sangat tinggi dan kinerja guru dipersepsi responden tergolong kategori sangat tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan sudah termasuk kategori baik, terlihat dari kepala sekolah yang dengan kompetensi manajerial yang mereka miliki, mampu memberikan pengarahan dan contoh terhadap bawahannya dari berbagai bentuk kegiatan sekolah. Begitu juga motivasi guru yang ada di TMI Al-Amien cukup tinggi, dilihat dari keaktifan mereka dalam menjalankan semua tugas dan amanah yang diberikan, sehingga tercipta kinerja yang baik.

Kedua, Ada pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan. Semakin baik manajerial yang dilakukan kepala sekolah diikuti semakin baiknya kinerja guru.

Ketiga, Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan. Semakin tinggi motivasi kerja guru diikuti semakin baiknya kinerjanya.

Keempat, Ada pengaruh kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan. Semakin tinggi kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru maka semakin tinggi pula kinerja guru.

B. Implikasi Teoritik dan Praktik

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data sebagaimana dalam pembahasan maka dapat dikemukakan implikasi teoritis. *Pertama*, berdasarkan fenomena di lapangan, kepala sekolah yang menjalankan fungsi dan tugas manajerialnya dengan baik serta guru dengan motivasi kerja yang dimiliki terbukti dapat meningkatkan kinerjanya. Sebagaimana yang telah dikemukakan dalam pembahasan mengenai hipotesis penelitian, membuktikan adanya pengaruh simultan kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan.

Kedua, Hasil penelitian tersebut teori-teori yang mendasarinya yang diantaranya adalah sebagai berikut seperti penelitian yang dilakukan oleh Gorton yang mengatakan bahwa “kompetensi manajerial penting bagi peningkatan kinerja guru”. Megan, dkk menyatakan bahwa “kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja guru”. Hasil penelitian Gemnafle membuktikan bahwa “terdapat jalur hubungan kausal langsung yang signifikan antara kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja guru pada SMU Negeri dan Swasta di Sulawesi Tenggara” McClelland dalam Patricia Buhler, yang menyatakan bahwa seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaannya

dengan maksimal, dan orang yang bekerja secara maksimal menunjukkan bahwa orang tersebut memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Teori-teori tersebut merupakan landasan penelitian ini dan mengungkapkan pentingnya kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja bagi seorang guru yang merupakan ujung tombak dalam pendidikan. Untuk mencapai kinerja guru yang tinggi, selain kompetensi manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah, maka dibutuhkan motivasi kerja yang tinggi pula, dalam hal ini motivasi berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja sehingga bisa melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja profesional guru dalam proses belajar mengajar di kelas.

Ketiga, Hasil penelitian sebagaimana yang telah dibahas menunjukkan adanya hubungan antara teori, hasil penelitian terdahulu, dan penelitian dalam pembahasan ini. Dengan diterimanya hipotesis adanya pengaruh secara simultan kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru menunjukkan adanya pemaknaan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja guru maka perlu didukung dengan maksimalisasi kegiatan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersamaan. Semakin tinggi tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang guru maka akan menciptakan peluang naiknya tingkat kinerja guru. Sebaliknya, semakin buruk dan menurun tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang guru maka semakin menurun juga kinerja seorang guru tersebut. Dengan demikian, kompetensi manajerial

kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersamaan merupakan suatu yang urgensinya tidak diragukan lagi bagi seorang guru karena mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan dalam penelitian ini, selanjutnya diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam implementasi teoritik peningkatan kinerja guru.
2. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat dan memberikan kontribusi praktis kepada berbagai pihak antara lain:
 - a. Bagi Kementerian Agama, supaya digunakan sebagai bahan informasi bagi Kementerian Agama dalam rangka meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja bagi para guru sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja guru.
 - b. Bagi Kepala Sekolah agar dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi kepala sekolah untuk senantiasa berupaya meningkatkan kompetensi manajerialnya guna meningkatkan motivasi dan kinerja guru di lembaga yang dipimpinnya.
 - c. Bagi Guru agar dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi supaya selalu berupaya meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik dan pengajar, serta menambah wawasan dan pengetahuan guru

tentang bagaimana mengoptimalkan kinerja dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah.

- d. Bagi Peneliti Selanjutnya, untuk menambah perbendaharaan dan memperkaya informasi empirik dalam hal kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi dan kinerja guru yang dapat dipakai sebagai data banding atau rujukan dengan mengubah atau menambah variabel lain sekaligus dapat menyempurnakan penelitian ini.



DAFTAR RUJUKAN

- Achmadi, *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Kompensasi dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar*. Jurnal Manajemen Pendidikan, vol.1 no 3, Desember 2012
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta. 2005
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta. 2002
- Ahmad, Muhammad Arifin. *Kinerja Guru Pembimbing Madrasah Menengah Umum*. Disertasi tidak diterbitkan. PPs UNJ. 2004
- As'ad, Muhammad. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty. 1995
- Bahri, Syamsul. *Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru SD Dataran Tinggi Moncong, Kab. Gowa, Sulawesi Selatan*. Jurnal Medtek vol.3.no.2. oktober 2011
- Bahler, Patricia, *Alpha Teach Your Self. Management Skills 24 jam*. Jakarta: Prenada Media, 2004
- Bhardwaj, Anand. *Managerial Competencies and Their Influence on Managerial Performance*. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. Vol.5 no.2 May 2013
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Chalvin, J. *Theories of Management*. New York: Mc. Graw Hill Book Company.
- Clelland, DC. Mc. *The Achieving Society*. New Jersey: Princeton. 1961
- Clelland, DC. Mc. *How Motives, Skill and Values Determine What People Do*. New York: American Psychologist. 1986
- Cremer dan Reynold. *School Effectiveness and School Improvement, An International Journal of Research, Policy and Practice*. New York: Random House. 1993
- Dimeck. *The Executive in Action*. New York: Happer and Breos. 1954
- Djamarah, *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002

- Effendy, Mochtar. *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: PT Bhatara Karya Aksa. 1986
- Effendy, Onong Uchjana. *Human Relation dan Public Relation*. Bandung: MandarMaju. 1993
- Elliot, SN. *Educational Psychology*. Dubuque: Iowa Brown and Ben mark. 1996
- Fadillah, M. Kharis. *Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Se-Kabupaten Malang*. Tesis tidak dipublikasikan. Malang: UIN. 2013
- Glower, JW. et al. *Educational and The Teacher*. New York: Dodd Mead and Company. 1990
- Gibson, et.al. *Organizations*. terj. Djarkasih. Jakarta: Erlangga. 1996
- Gorton, Richard A. *School Administration*. The American: Brown Company Publisher. 1976
- Gitosudarmono, et.al. *Perilaku Keorganisasian*. Jogjakarta: BPEE. 2000
- Hasan, M. Iqbal. *Metode Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalian Indonesia. 2002.
- Hasan. M. Ali dan Mukti Ali. *Kapita Selekta Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: CV. Pedoman Ilmu Jaya. 2003
- Hasibuan, Malayu SP. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005
- Hasibuan, Malayu SP. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara. 2001
- Houston, JP. *Motivation*. New York: Mc. Milan Publishing. 1985
- Kamaria, Safri. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Kepala Sekolah MTs di Provinsi Maluku Utara*. Malang: PPs. UIN Malang. 2006
- Kasiram, Moh. *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. Malang: UIN-Malang Press. 2008
- Kast, et.al. *Organization and Management*. New York: Mc. Graw Hill. 1979
- Kristian. *Pengaruh Metode Mengajar dan Motivasi Berprestasi terhadap Perolehan Ilmu Ukur Tanah Mahasiswa FPTK IKIP Malang*. Malang: PPs IKIP Malang, 1995

- Lazaruth, Soewadji. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Jogjakarta: Kanisius. 1994
- Longenecker J. G & C. D. Pringle. *Management, 5th ed.* Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company. 1991
- Malthis, Robert L dan John H. Jackson. *Human Resources Management*. Edisi bahasa Indonesia; Diana Angelica, edisi 10. Jakarta: Salemba Empat, 2006
- Malthis, Robert L dan John H. Jackson. *Human Resources Management*. Edisi bahasa Indonesia; Jimmy Sadeli, edisi 9. Jakarta: Salemba Empat, 2005
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2000
- Megan. *Leadership and Team in Educational Management*. Jakarta: Grasindo. 2005
- Mitchell, T. R. *People In Organizational Understanding The Behavior*. Kogakhusa, McGraw-Hill. 1978
- Mohyi, Ahmad. *Teori dan Prilaku Organisasi*. Malang: UMM Press, 1999
- Mondy RW et.al. *Management: Concept and Practice*. Boston: Alyn and Bacon, Inc. 1988
- Morgan, Clifford T. *Introduction to Psychology*. Toronto: Mc. Graw Hill. 1986
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Madrasah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya. 2003
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2003
- Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2007
- Mundiri, Akmal. *Hubungan antara Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru dengan Prestasi Belajar Siswa MAN se-Kab dan Kota Probolinggo*. Tesis tidak dipublikasikan. Malang: PPs UIN Malang. 2010
- Nawawi. Hadari. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT Gunung Agung. 1983
- Ninawati. *Motivasi Kerja*. Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan. Vol.4. no.8. 2002
- Nisfiannoor, Muhammad. *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika. 2009

Olaleye, *Improving Teacher Performance Competency through Effective Human Resource Practices in Ekiti State, Nigeria*. Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies. Vol.1 no.11, 2013

Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Pranoto, Hadi. *Pengaruh Pembinaan Berkelanjutan, Supervisi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di UPT DISDIKPORA Kec. Mayong Kab. Jepara*. Jurnal Manajemen Pendidikan. Vol.2 no.1, April 2013

Purwanto. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 1998

Purwanto. Ngalim. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 1999

Rahman, Arif. *Motivasi dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Ciputat Press, 2005

Riduwan. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta. 2008

Rusyan, A. Tabrani. *Pendidikan dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 1994

Robbins, Stephen R. *Perilaku Organisasi Jilid I, Terjemahan Tim Indeks*. Jakarta: PT Ineka Gramedia. 2003

Schulz, Duene et al. *Theory of Psychology*. USA: Brokers Publishing. 1994

Sarwono, Sarlito Wirawan. *Pengantar Umum Psikologi*. Jakarta: Bulan Bintang. 1989

Silalahi, Ulbert. *Studi tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo. 2002

Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN. 1995

Spencer, M Lyle, Jr and Signe M Spencer. *Competency at Work Models Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons Inc. 1993

Stoner, James A.F. et al. *Management*. New Jersey: Prentice Hall. 1995

Sudharto, *Pengaruh Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Suasana Kerja terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Manajemen Pendidikan. Vol. 1 no.2 Agustus 2012

Sudijono, Anas. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2004

- Sudrajat, Ahmad. "*Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah*". <http://www.ahmadsudrajat.wordpress.com>. Diakses tanggal 13 oktober 2015
- Sukandarrumidi. *Metodologi Penelitian; Petunjuk Praktis Untuk Peneliti Pemula*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2004
- Sukidin dan Mundir. *Metodologi Penelitian*. Surabaya: Insan Cendekia. 2005
- Sukrisna, Hendra. *Pengaruh Motivasi Kerja, Supervisi Kepala Sekolah dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Guru SD di Kec. Sukoharjo Kab. Sukoharjo*. E-Journal FE UNSA
- Suroso. *In Memoriam Guru Membangkitkan Ruh-ruh Pencerdasan*. Yogyakarta: Jendela. 2002
- Susanto, Hary. *The Factors of Affecting Teacher Performance*. Jurnal Pendidikan Vokasi. Vol.2 no.2. Juni 2012
- Sutopo. *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara. 1999
- Syahroni, *The Analysis of Factors that Affect Teacher Performance*, Jurnal Dinamika Manajemen vol. 1 no.2. April-Juni 2013
- Taylor, Fredrick. *Scientific Management*. New York: Happer and Breos. 1974
- Tilaar, HAR. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta. 2000
- Ummamah. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru MAN se-Kabupaten Malang*. Malang: UIN Press. 2009. Tesis tidak dipublikasikan
- Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
Bandung: Citra Umbara. 2006
- Uno, Hamzah B. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara. 2007
- Usa. *Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Guru terhadap Organisasi dengan Kinerja Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-Bau*. Malang: PPs Universitas Negeri Malang. 2008. disertasi tidak dipublikasikan
- Usman, et al. *Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP se-Kab. Tanggamus, Bandar Lampung*. Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan. Vol.1 no.2, 2013

Wexley dan Yukl. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta, PT. Bina Aksara. 1992

Whitmore, Jhon. *Coaching for Performance; Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja*. Jakarta: Gramedia. 1997

Widjaya, AW. *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*. Jakarta: BinaAksara. 1987

Winardi. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti. 2002

Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemah Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhalindo, 1994.



Lampiran 1 : Instrumen Penelitian

PENGANTAR INSTRUMEN PENELITIAN

Kepada,

Yth : Ustadzaat MTs dan MA TMI Putri Al-Amien

Di: Tempat

Assalamu'alaikum War. Wab.

Bersama ini disampaikan bahwa dalam rangka penyelesaian penyusunan Tesis dengan judul : **“Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di TMI Putri Al-Amien Prenduan tahun 2016”** pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, peneliti bermaksud mengumpulkan data dari antum sekalian. Untuk memperlancar maksud tersebut, dengan ini disampaikan instrumen penelitian dengan harapan dapat meluangkan sebagian waktunya guna menjawab angket yang kami ajukan.

Atas perhatian dan kesediaannya, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum War. Wab.

Batu, 02 Februari 2016

Peneliti,

Fayruzah El-Faradis

ANGKET KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Kepala sekolah bersama sama merencanakan program pembelajaran dan kurikulum					
2	Kepala sekolah bersama sama merencanakan kebutuhan guru, kepegawaian dan kesiswaan					
3	Kepala sekolah bersama sama merencanakan keuangan dan perlengkapan					
4	Kepala sekolah menetapkan/ membagi tugas yang harus dikerjakan oleh masing-masing staff nya					
5	Kepala sekolah menerapkan prinsip " <i>right man in the right place</i> "					
6	Kepala sekolah menerima dan mengelola laporan					
7	Kepala sekolah dapat dengan bijak mengambil keputusan					
8	Kepala sekolah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi (sekolah)					
9	Kepala sekolah menetapkan alat ukur/standar					
10	Kepala sekolah mengadakan evaluasi/ penilaian					
11	Kepala sekolah melakukan tindakan perbaikan/ koreksi, solusi.					

ANGKET MOTIVASI KERJA GURU

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya menghadapi tugas dengan berani dan mengatur dengan baik tugas-tugas yang harus diselesaikan					
2	Saya berbuat baik karena ada figur yang bisa dijadikan panutan					
3	Saya berusaha menjadi orang yang baik, mengerjakan tugas dengan tanggungjawab					
4	Saya berfikir realistis dalam mencapai tujuan					
5	Apa yang saya kerjakan diikuti oleh rekan kerja yang lain					
6	Saran yang saya berikan selalu dijalankan oleh rekan kerja					
7	Saya akan memberi nasehat dan saran kepada rekan yang salah					
8	Saya menyesuaikan tindakan saya agar bisa diterima orang lain, status sebagai guru harus saya jaga, dalam bekerja saya merupakan orang yang disenangi/dikagumi rekan					
9	Saya menjaga tali persahabatan dengan rekan kerja, saling memahami perasaan sesama para guru merupakan harapan saya					
10	Tugas yang sulit dikerjakan sendiri akan saya kerjakan bersama rekan					

ANGKET KINERJA GURU

Berikut Gambaran Kinerja Pembelajaran Yang Saya Lakukan:

No	PERNYATAAN	SL	SR	KD	JR	TP
1	Merumuskan tujuan dalam RPP dengan memperhatikan karakteristik peserta didik					
2	Menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir					
3	Merencanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan siswa					
4	Memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran					
5	Memulai pembelajaran dengan mengungkapkan tujuan pembelajaran kepada para siswa					
6	Menguasai materi pelajaran					
7	Menggunakan strategi pembelajaran yang menarik					
8	Memanfaatkan sumber belajar/media dalam pembelajaran					
9	Mendukung dan menerima inisiatif dari siswa					
10	Menggunakan bahasa yang dapat dipahami siswa					
11	Sebelum mengakhiri pelajaran, saya mengkaitkan satu materi dengan materi berikutnya					
12	Merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik					
13	Menggunakan berbagai metode penilaian untuk memantau kemajuan siswa					
14	Memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik					

KISI-KISI ANGKET

Variabel	Sub variabel	Indikator	Deskriptor
Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1) <i>George R. Terry</i> <i>Robbins</i> <i>Ngalim Purwanto</i>	Planning	<ul style="list-style-type: none"> - perencanaan program pembelajaran dan kurikulum - guru dan kepegawaian, kesiswaan - keuangan dan perlengkapan 	<ul style="list-style-type: none"> - kepala sekolah bersama-sama merencanakan program pembelajaran dan kurikulum - kepala sekolah bersama-sama merencanakan kebutuhan guru dan kepegawaian, kesiswaan - kepala sekolah bersama-sama merencanakan keuangan dan perlengkapan
	Organizing	<ul style="list-style-type: none"> - menetapkan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang mengerjakan - bagaimana tugas dikelompokkan - siapa melapor pada siapa - dimana keputusan harus diambil 	<ul style="list-style-type: none"> - kepala sekolah menetapkan/ membagi tugas tugas yang harus dikerjakan oleh masing-masing staff nya - kepala sekolah menerapkan prinsip "right man in the right place" - kepala sekolah menerima dan mengelola laporan - kepala sekolah dapat dengan bijak mengambil keputusan
	Actuating	<ul style="list-style-type: none"> - memelihara, menjaga dan memajukan organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kepala sekolah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi(sekolah)
	Controlling	<ul style="list-style-type: none"> - menetapkan alat ukur/standar - mengadakan evaluasi/penilaian - mengadakan tindakan perbaikan/koreksi 	<ul style="list-style-type: none"> - kepala sekolah menetapkan alat ukur/standar - kepala sekolah mengadakan evaluasi/penilaian

			<ul style="list-style-type: none"> - kepala sekolah mengadakan tindakan perbaikan/koreksi, solusi
<p>Motivasi Kerja Guru (X2)</p> <p><i>McClelland</i></p>	<p>Kebutuhan akan berprestasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mengatur tugas dengan baik - Memiliki figur - Menjaga citra - Berfikir realistis untuk mencapai tujuan 	<ul style="list-style-type: none"> - Saya menghadapi tugas dengan berani dan mengatur dengan baik tugas-tugas yang harus saya selesaikan - Saya berbuat baik karena ada figure yang bisa dijadikan panutan - Saya berusaha menjadi orang yang baik, mengerjakan tugas dengan tanggung jawab - Saya berfikir realistis dalam mencapai tujuan
	<p>Kebutuhan akan kekuasaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mempunyai pengaruh - Mengendalikan orang lain - Suka memberi saran 	<ul style="list-style-type: none"> - Apa yang saya kerjakan diikuti oleh rekan kerja yang lain - Saran yang saya berikan selalu dijalankan oleh rekan kerja - Saya akan memberi nasehat dan saran kepada rekan yang salah
	<p>Kebutuhan akan afiliasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ingin diterima orang lain - Menjaga persahabatan - Bekerjasama 	<ul style="list-style-type: none"> - Saya menyesuaikan tindakan saya agar bisa diterima orang lain, status sebagai guru harus saya jaga, dalam bekerja saya merupakan orang yang disenangi/ dikagumi rekan - Saya menjaga tali

			<p>persahabatan dengan rekan kerja, saling memahami perasaan sesama para guru merupakan harapan saya</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tugas yang sulit dikerjakan sendiri akan saya kerjakan bersama rekan
<p>Kinerja Guru (Y)</p> <p><i>Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (Tim Badan PSDMP dan PMP, Tim Direktorat Profesi Pendidik Dirjen PMPTK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2012)</i></p>	<p>Perencanaan pembelajaran</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan memperhatikan karakter peserta didik 2. Menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir 3. Merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif 4. Memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi 	<ul style="list-style-type: none"> - Saya memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan memperhatikan karakter peserta didik - Saya Menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir - Saya merencanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan siswa - Saya memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran
	<p>Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Memulai pembelajaran dengan efektif 6. Menguasai materi pelajaran 7. Menerapkan strategi pembelajaran yang efektif 8. Memanfaatan sumber belajar/media 9. Memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran 10. Menggunakan bahasa yang benar dan tepat 11. Mengakhiri 	<ul style="list-style-type: none"> - Saya memulai pembelajaran dengan mengungkapkan tujuan pembelajaran kepada siswa - Saya menguasai materi pelajaran - Saya menggunakan strategi pembelajaran yang menarik - Saya memanfaatkan sumber belajar/media dalam pembelajaran - Saya mendukung dan menerima inisiatif dari

		pembelajaran dengan efektif	<p>siswa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saya menggunakan bahasa yang dapat dipahami siswa - Sebelum mengakhiri pelajaran, saya mengkaitkan satu materi dengan materi berikutnya
Penilaian pembelajaran	<p>12.Merancang alat evaluasi</p> <p>13.Menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian</p> <p>14.Memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saya merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik - Saya menggunakan berbagai metode penilaian untuk memantau kemajuan siswa - Saya memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik 	

Correlations

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011
VAR00001	Pearson Correlation	1	.201	.297	-.025	-.012	-.115	-.037	.109	.007	-.167	-.377*
	Sig. (2-tailed)		.287	.111	.894	.952	.545	.846	.565	.972	.379	.040
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00002	Pearson Correlation	.201	1	-.158	.122	.148	.084	.144	.393*	.141	-.032	-.017
	Sig. (2-tailed)	.287		.404	.521	.435	.660	.448	.031	.457	.867	.930
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00003	Pearson Correlation	.297	-.158	1	-.105	.351	-.043	-.117	.075	.262	.275	.245
	Sig. (2-tailed)	.111	.404		.580	.057	.820	.539	.692	.162	.141	.192
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00004	Pearson Correlation	-.025	.122	-.105	1	-.098	.578**	.754**	.203	.419*	.071	.078
	Sig. (2-tailed)	.894	.521	.580		.605	.001	.000	.281	.021	.710	.683
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00005	Pearson Correlation	-.012	.148	.351	-.098	1	-.310	.130	.159	.070	.129	.550*
	Sig. (2-tailed)	.952	.435	.057	.605		.095	.495	.402	.713	.498	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00006	Pearson Correlation	-.115	.084	-.043	.578**	-.310	1	.534**	.442*	.301	.466**	.085
	Sig. (2-tailed)	.545	.660	.820	.001	.095		.002	.014	.106	.010	.654
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00007	Pearson Correlation	-.037	.144	-.117	.754**	.130	.534**	1	.206	.615**	.088	.349
	Sig. (2-tailed)	.846	.448	.539	.000	.495	.002		.276	.000	.643	.059
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00008	Pearson Correlation	.109	.393*	.075	.203	.159	.442*	.206	1	.062	.456*	.263
	Sig. (2-tailed)	.565	.031	.692	.281	.402	.014	.276		.744	.011	.160
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00009	Pearson Correlation	.007	.141	.262	.419*	.070	.301	.615**	.062	1	.340	.538**
	Sig. (2-tailed)	.972	.457	.162	.021	.713	.106	.000	.744		.066	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00010	Pearson Correlation	-.167	-.032	.275	.071	.129	.466**	.088	.456*	.340	1	.524**
	Sig. (2-tailed)	.379	.867	.141	.710	.498	.010	.643	.011	.066		.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00011	Pearson Correlation	-.377*	-.017	.245	.078	.550*	.085	.349	.263	.538**	.524**	1
	Sig. (2-tailed)	.040	.930	.192	.683	.002	.654	.059	.160	.002	.003	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	37.13	16.809	-.049	.737
VAR00002	37.40	15.214	.201	.702
VAR00003	37.43	15.909	.198	.697
VAR00004	37.43	14.254	.430	.665
VAR00005	37.50	15.224	.203	.701
VAR00006	37.50	13.776	.396	.669
VAR00007	37.67	12.851	.568	.636
VAR00008	37.43	14.185	.491	.658
VAR00009	37.60	13.766	.578	.644
VAR00010	37.73	14.409	.426	.667
VAR00011	37.50	13.569	.431	.663

Correlations

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010
VAR00001	Pearson Correlation	1	.168	.489**	-.099	.152	-.038	-.124	.257	-.014	.000
	Sig. (2-tailed)		.375	.006	.603	.422	.841	.515	.170	.940	1.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00002	Pearson Correlation	.168	1	.038	.253	.221	.565**	.090	.338	.465**	.000
	Sig. (2-tailed)	.375		.841	.178	.241	.001	.636	.068	.010	1.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00003	Pearson Correlation	.489**	.038	1	-.055	.517**	.045	-.020	.352	-.207	.159
	Sig. (2-tailed)	.006	.841		.774	.003	.814	.918	.056	.272	.401
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00004	Pearson Correlation	-.099	.253	-.055	1	.038	.529**	.134	.381*	.225	.181
	Sig. (2-tailed)	.603	.178	.774		.842	.003	.481	.038	.232	.337
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00005	Pearson Correlation	.152	.221	.517**	.038	1	.042	.014	.137	.006	.037
	Sig. (2-tailed)	.422	.241	.003	.842		.824	.943	.470	.977	.847
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00006	Pearson Correlation	-.038	.565**	.045	.529**	.042	1	-.247	.535**	.255	-.039
	Sig. (2-tailed)	.841	.001	.814	.003	.824		.189	.002	.174	.836
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00007	Pearson Correlation	-.124	.090	-.020	.134	.014	-.247	1	-.337	.044	.194
	Sig. (2-tailed)	.515	.636	.918	.481	.943	.189		.069	.818	.305
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00008	Pearson Correlation	.257	.338	.352	.381*	.137	.535**	-.337	1	-.029	.241
	Sig. (2-tailed)	.170	.068	.056	.038	.470	.002	.069		.879	.200
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00009	Pearson Correlation	-.014	.465**	-.207	.225	.006	.255	.044	-.029	1	-.356
	Sig. (2-tailed)	.940	.010	.272	.232	.977	.174	.818	.879		.053
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00010	Pearson Correlation	.000	.000	.159	.181	.037	-.039	.194	.241	-.356	1
	Sig. (2-tailed)	1.000	1.000	.401	.337	.847	.836	.305	.200	.053	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	32.43	8.392	.175	.598
VAR00002	32.63	6.792	.541	.500
VAR00003	33.33	8.023	.336	.564
VAR00004	32.77	7.564	.389	.548
VAR00005	33.13	7.568	.265	.582
VAR00006	32.93	7.168	.409	.538
VAR00007	32.97	9.275	-.062	.647
VAR00008	32.80	7.407	.478	.528
VAR00009	33.03	8.792	.125	.605
VAR00010	33.07	8.754	.102	.612

Correlations

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014
VAR00001	Pearson Correlation	1	.266	-.310	-.097	.401*	-.219	.149	-.139	.000	.117	.443*	-.028	.074	.095
	Sig. (2-tailed)		.156	.095	.811	.028	.246	.432	.465	1.000	.539	.014	.884	.696	.618
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00002	Pearson Correlation	.266	1	.189	.292	.178	.102	.396*	.561**	.138	-.109	.194	.194	.106	.055
	Sig. (2-tailed)	.156		.318	.118	.346	.591	.030	.001	.466	.565	.304	.304	.576	.771
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00003	Pearson Correlation	-.310	.189	1	.505**	.146	-.019	.540**	.520**	.394*	.219	.165	.544**	.095	.142
	Sig. (2-tailed)	.095	.318		.004	.908	.922	.002	.003	.031	.244	.382	.002	.617	.455
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00004	Pearson Correlation	-.097	.292	.505**	1	.073	.297	.261	.348	.189	.303	-.112	.360	.182	.161
	Sig. (2-tailed)	.611	.118	.004		.701	.110	.163	.060	.317	.103	.556	.051	.335	.394
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00005	Pearson Correlation	.401*	.178	.146	.073	1	.022	.638**	.098	.179	.389*	.251	.251	.388*	.072
	Sig. (2-tailed)	.028	.346	.440	.701		.908	.000	.607	.344	.034	.180	.180	.034	.707
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00006	Pearson Correlation	-.219	.102	-.019	.297	.022	1	-.028	.123	.137	.301	-.069	.517**	.186	.201
	Sig. (2-tailed)	.246	.591	.922	.110	.908		.881	.519	.471	.106	.716	.003	.325	.288
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00007	Pearson Correlation	.149	.396*	.540**	.261	.638**	-.029	1	.236	.660**	.031	.490**	.581**	.675**	.451*
	Sig. (2-tailed)	.432	.030	.002	.163	.000	.881		.209	.000	.872	.006	.001	.000	.012
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00008	Pearson Correlation	-.139	.561**	.520**	.348	.098	.123	.236	1	-.260	.097	-.054	.318	-.218	-.324
	Sig. (2-tailed)	.465	.001	.003	.060	.607	.519	.209		.165	.611	.777	.087	.247	.081
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00009	Pearson Correlation	.000	.138	.394*	.189	.179	.137	.660**	-.260	1	.000	.607**	.520**	.737**	.667**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.466	.031	.317	.344	.471	.000	.165		1.000	.000	.003	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00010	Pearson Correlation	.117	-.109	.219	.303	.389*	.301	.031	.097	.000	1	.046	.245	-.123	-.166
	Sig. (2-tailed)	.539	.565	.244	.103	.034	.106	.872	.611	1.000		.811	.192	.519	.381
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00011	Pearson Correlation	.443*	.194	.165	-.112	.251	-.069	.490**	-.054	.607**	.046	1	.459*	.490*	.353
	Sig. (2-tailed)	.014	.304	.382	.566	.180	.716	.006	.777	.000	.811		.011	.006	.056
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00012	Pearson Correlation	-.028	.194	.544**	.360	.251	.517**	.581**	.318	.520**	.245	.459*	1	.399*	.411*
	Sig. (2-tailed)	.884	.304	.002	.051	.180	.003	.001	.087	.003	.192	.011		.029	.024
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00013	Pearson Correlation	.074	.106	.095	.182	.388*	.186	.675**	-.218	.737**	-.123	.490**	.399*	1	.684**
	Sig. (2-tailed)	.696	.576	.617	.335	.034	.325	.000	.247	.000	.519	.006	.029		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00014	Pearson Correlation	.095	.055	.142	.161	.072	.201	.451*	-.324	.667**	-.166	.353	.411*	.684**	1
	Sig. (2-tailed)	.618	.771	.455	.394	.707	.288	.012	.081	.000	.381	.056	.024	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	49.27	23.306	.094	.805
VAR00002	49.70	22.286	.361	.782
VAR00003	49.77	20.461	.437	.777
VAR00004	49.57	21.495	.405	.779
VAR00005	49.80	20.303	.450	.775
VAR00006	49.87	22.464	.206	.797
VAR00007	49.90	19.541	.780	.747
VAR00008	49.53	23.085	.184	.795
VAR00009	50.10	20.369	.588	.763
VAR00010	49.67	22.575	.213	.795
VAR00011	50.33	21.540	.476	.774
VAR00012	49.67	20.299	.726	.755
VAR00013	49.90	20.783	.547	.767
VAR00014	49.73	21.444	.404	.779

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	14

Lampiran 3

HASIL UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		kompetensi_man ajerial	motivasi_kerja
N		85	85
Normal Parameters ^a	Mean	48.82	41.55
	Std. Deviation	5.067	4.760
Most Extreme Differences	Absolute	.136	.067
	Positive	.111	.066
	Negative	-.136	-.067
Kolmogorov-Smirnov Z		1.257	.613
Asymp. Sig. (2-tailed)		.085	.846

a. Test distribution is Normal.

--	--

Lampiran 4
HASIL UJI LINIERITAS

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
kinerja * kompetensi_manajerial	85	100.0%	0	.0%	85	100.0%
kinerja * motivasi_kerja	85	100.0%	0	.0%	85	100.0%

Report

kinerja

kompetensi_manajerial	Mean	N	Std. Deviation
37	48.00	1	.
39	55.00	1	.
40	50.67	3	10.408
41	46.86	7	5.610
42	55.33	3	14.012
44	55.71	7	7.204
45	60.00	2	11.314
46	59.00	2	5.657
47	53.80	5	6.496
48	59.75	4	3.594
49	55.86	7	9.209
50	59.83	6	7.360
51	56.33	3	3.786
52	65.40	5	2.702
53	62.56	9	7.468
54	67.67	9	2.872
55	64.18	11	5.947

Report

kinerja

kompetensi_manajerial	Mean	N	Std. Deviation
37	48.00	1	
39	55.00	1	
40	50.67	3	10.408
41	46.86	7	5.610
42	55.33	3	14.012
44	55.71	7	7.204
45	60.00	2	11.314
46	59.00	2	5.657
47	53.80	5	6.496
48	59.75	4	3.594
49	55.86	7	9.209
50	59.83	6	7.360
51	56.33	3	3.786
52	65.40	5	2.702
53	62.56	9	7.468
54	67.67	9	2.872
55	64.18	11	5.947
Total	58.93	85	8.590

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kinerja *	Between Groups	(Combined)	3016.992	16	188.562	4.031	.000
kompetensi_manajerial		Linearity	2355.946	1	2355.946	50.369	.000
		Deviation from Linearity	661.046	15	44.070	.942	.524
	Within Groups		3180.585	68	46.773		
	Total		6197.576	84			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
kinerja * kompetensi_manajerial	.617	.380	.698	.487

Report

kinerja

motivasi_kerja	Mean	N	Std. Deviation
29	42.00	1	.
31	39.00	1	.
32	37.00	1	.
33	39.00	1	.
34	44.50	2	4.950
35	46.00	1	.
36	54.00	4	8.679
37	53.44	9	7.876
38	52.25	4	4.425
39	63.25	4	5.252
40	57.43	7	3.409
41	57.25	8	5.849
42	59.75	4	3.594
43	58.43	7	4.826
44	63.50	6	3.937
45	66.17	6	3.125
46	64.50	6	4.416
47	65.67	3	2.309
48	69.33	3	.577
49	67.67	3	4.041
50	69.25	4	.957
Total	58.93	85	8.590

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kinerja *	Between Groups	(Combined)	4551.092	20	227.555	8.845	.000
		Linearity	3920.152	1	3920.152	152.379	.000
motivasi_kerja	Within Groups	Deviation from Linearity	630.940	19	33.207	1.291	.221
			1646.484	64	25.726		
Total			6197.576	84			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
kinerja * motivasi_kerja	.795	.633	.857	.734

Lampiran 5

HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-8.001	5.722	-1.398	.166		
	kompetensi_manajerial	.340	.140	.201	.017	.616	1.623
	motivasi_kerja	1.211	.149	.671	.000	.616	1.623

a. Dependent Variable: kinerja

Lampiran 6

UJI HIPOTESIS (REGRESI LINIER BERGANDA)

Simultan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4074.141	2	2037.070	78.665	.000 ^a
	Residual	2123.436	82	25.896		
	Total	6197.576	84			

a. Predictors: (Constant), motivasi_kerja, kompetensi_manajerial

b. Dependent Variable: kinerja

Parsial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-8.001	5.722		-1.398	.166		
	kompetensi_manajerial	.340	.140	.201	2.439	.017	.616	1.623
	motivasi_kerja	1.211	.149	.671	8.146	.000	.616	1.623

a. Dependent Variable: kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.811 ^a	.657	.649	5.089	2.325

a. Predictors: (Constant), motivasi_kerja, kompetensi_manajerial

b. Dependent Variable: kinerja

Lampiran 7

PROFIL TMI PUTRI AL-AMIEN PRENDUAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a) Sejarah Berdirinya

Tarbiyatul Mu'allimien al-Islamiyah (TMI) adalah lembaga pendidikan tingkat menengah yang paling tua di lingkungan Pondok Pesantren AL-AMIEN PRENDUAN. TMI—dengan bentuknya yang sangat sederhana—telah dirintis pendiriannya sejak pertengahan tahun 1959 oleh Kiai Djauhari Chotib (pendiri dan pengasuh pertama Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan). Selama kurang lebih 10 tahun, Kiai Djauhari mengasuh lembaga ini di lokasi Pondok Tegal sampai beliau wafat pada bulan Juli 1970.

Setelah Kiai Djauhari wafat, usaha rintisan awal ini pun dilanjutkan oleh putra-putra dan santri-santrinya antara lain dengan melakukan langkah-langkah pendahuluan sebagai berikut: *Pertama*, membuka lokasi baru seluas kurang lebih 6 ha, amal jariyah dari santri-santri Kiai Djauhari, yang terletak 2 km di sebelah barat lokasi lama. *Kedua*, membentuk “tim kecil” yang beranggotakan 3 orang (yaitu Kiai Muhammad Tidjani Djauhari, Kiai Muhammad Idris Jauhari, dan Kiai Jamaluddin Kafie), untuk menyusun kurikulum TMI yang lebih representatif. *Ketiga*, mengadakan “studi banding” ke Pondok Modern Gontor dan pesantren-pesantren besar lainnya di Jawa Timur, sekaligus memohon doa restu kepada kiai-kiai sepuh pada saat itu, khususnya Kiai Ahmad Sahal dan Kiai Imam Zarkasyi Gontor, untuk memulai usaha pendirian dan pengembangan TMI dengan sistem dan paradigma baru yang telah disepakati.

Setelah melewati proses pendahuluan tersebut, maka pada hari Jum'at, tanggal 10 Syawal 1391 atau 3 Desember 1971, TMI (khusus putra) dengan sistem dan bentuknya

seperti yang ada sekarang secara resmi didirikan oleh Kiai Muhammad Idris Jauhari, dengan menempati bangunan darurat milik penduduk sekitar lokasi baru. Dan tanggal inilah kemudian yang ditetapkan sebagai tanggal berdirinya TMI AL-AMIEN PRENDUAN.

Sedangkan TMI Putri dibuka secara resmi 14 tahun kemudian, yaitu pada tanggal 10 Syawal 1405 atau 19 Juni 1985, oleh Nyai Anisah Fatimah Zarkasyi, putri Kiai Zarkasyi dan istri (alm) Kiai Tidjani Djauhari.

Sejak tahun 1982, ijazah TMI AL-AMIEN PRENDUAN telah memperoleh pengakuan persamaan (*mu'adalah*) dengan sekolah-sekolah menengah atas, di negara-negara Islam di Timur Tengah, antara lain :

1. Dari Al-Jami'ah al-Islamiyah Madinah al-Munawwaroh, dengan SK No. 58/402 tertanggal 17/8/1402 (tahun 1982).
2. Dari Jami'ah Malik Abdil Aziz (Jami'ah Ummil Quro) Makkah al-Mukarromah, dengan SK No. 42 tertanggal 1/5/1402. (tahun 1982).
3. Dari Jami'ah Al-Azhar Cairo, dengan SK No. 42 tertanggal 25/3/1997.
4. Dari International Islamic University Islamabad, Pakistan dengan surat resmi tertanggal 11 Juli 1988.
5. Dari Universitas Az-Zaytoun Tunisia, dengan surat resmi tertanggal 21 Maret 1994.

Sedangkan di dalam negeri, ijazah TMI AL-AMIEN PRENDUAN telah mendapat pengakuan dari berbagai lembaga, baik negeri maupun swasta, antara lain

1. Dari Pimpinan Pondok Modern Gontor (diakui setara dan sederajat dengan KMI Gontor) dengan SK No. 121/PM-A/III/1413, tertanggal 25 September 1992

2. Dari Departemen Agama RI. (diakui setara dan sederajat dengan MTsN dan MAN), dengan SK Dirjen Binbaga No. E.IV/PP.032/KEP/80/98, tertanggal 9 Desember 1998.
3. Dari Departemen Pendidikan Nasional RI. (diakui setara dan sederajat dengan SMUN), dengan SK. Menteri Pendidikan Nasional No. 106/0/2000, tertanggal 29 Juni 2000.

Visi TMI AL-AMIEN PRENDUAN semata-mata untuk ibadah kepada Allah swt., dan mengharap ridlo-Nya (sebagaimana tercermin dalam sikap tawadlu', tunduk dan patuh kepada Allah swt., dalam seluruh aspek kehidupan). Mengimplementasikan fungsi Khalifah Allah di muka bumi (sebagaimana tercermin dalam sikap proaktif, inovatif, kreatif dan produktif).

Sedangkan misinya adalah mempersiapkan individu-individu yang unggul dan berkualitas menuju terbentuknya umat terbaik yang pernah dikeluarkan untuk manusia (*khairu ummah*). Sebagai misi khususnya adalah mempersiapkan kader-kader ulama dan pemimpin umat (*mundzirul qoum*) yang *muttafaqih fid dien*; yang memiliki kemauan dan kemampuan untuk melaksanakan *dakwah ilal khair*, '*amar ma'ruf nahi munkar* dan *indzarul qoum*.

b) Keadaan Guru

TMI Putri Al-Amien Prenduan pada tahun ajaran 2015/2016 memiliki 85 guru tetap yang juga merupakan alumni/lulusan dari lembaga TMI Putri sendiri.

c) Keadaan Siswa

Siswa TMI Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura pada tahun ajaran 2015/2016 berjumlah 1272 dengan perincian sebagaimana dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4 : Keadaan Siswa Tahun Pelajaran 2015/2016

No	Kelas	Jumlah
1	I	170
2	II	177
3	III	167
4	I Intensif	111
5	IV	123
6	III Intensif	114
7	V	232
8	VI	178
	TOTAL	1272

d) Keadaan Fasilitas

Dalam rangka mencapai tujuan dan mutu pendidikan dan demi menunjang terselenggaranya proses kegiatan belajar mengajar, TMI Putri Al-Amien Prenduan didukung dengan berbagai macam sarana prasarana yang memadai, diantaranya : perpustakaan, asrama, tempat parkir, kantin, musholla, tempat wudhu, toilet, lapangan upacara/apel, multimedia room, hotspot area, laundry, dapur umum, swalayan, toko buku, photo copy dan percetakan, gazebo dan taman belajar, dan juga GESERNA (Gedung Serba Guna).

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تربية المعلمين الإسلامية

TARBIYATUL MU'ALLIMIEN AL-ISLAMIYAH
(Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah 6 Tahun)
PONDOK PESANTREN AL-AMIEN PRENDUAN
SUMENEP MADURA INDONESIA 69465

Ijazah TMI diakui " *setingkat dan setara* " dengan ijazah :

- Madrasah Aliyah Negeri berdasarkan SK. Dirjen Binbaga Islam No. E.IV/PP.032/KEP/80/98
- Sekolah Menengah Umum (SMU) Negeri berdasarkan SK. Mendiknas No. 106/0/2000

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No. 924/TMI/C.7/IV/2016

Direktur Tarbiyatul Mu'allimien Al-Islamiyah (TMI) Pondok Pesantren AL-AMIEN PRENDUAN Sumenep Madura, menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : **Fayruzah El-Faradis**
NIM : **14710009**
Jenjang : **Strata Dua (S2)**
Perguruan Tinggi : **UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**
Program Studi : **Magister Manajemen Pendidikan Islam**
Tahun Akademik : **2015-2016**

telah mengadakan penelitian di lembaga kami untuk mendapatkan data-data sebagai bahan penyusunan Tesis dengan judul:

"Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Tarbiyatul Mu'allimien Al-Islamiyah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep-Madura"

Demikian Surat Keterangan ini kami buat agar menjadi maklum bagi yang berkepentingan dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Prenduan, 27 J. Tsaniyah 1437 H.
05 April 2016 M.



Direktur TMI,

ANILANI SYADZILI, Lc

BIODATA PENULIS



Nama : *FAYRUZAH EL-FARADIS*
Tetala : *SUMENEP, 20 MEI 1992*
Alamat : *Jl. Arya Wiraraja, no.07*
Rt/Rw 002/004 Sumber Tombet
Batuputih Laok Batuputih
Sumenep Madura 69453
Email : *faradisviolet@gmail.com*
Telp : *081939015503*

RJWAYAT PENDIDIKAN

1. MI Al-Iftitahiyah Batuputih Sumenep (1997-2003)
2. MTs. Al-Iftitahiyah Batuputih Sumenep (2003-2006)
3. TMI Al-Amien Prenduan Sumenep Madura(2006-2010)
4. S1 Bimbingan Konseling Islam-Institut Dirosat Islamiyah Al-Amien (IDIA) Prenduan Sumenep Madura (2010-2014)
5. S2 Manajemen Pendidikan Islam-UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2014-2016)

PENGALAMAN ORGANISASI

1. Bag. Keilmuan OSIS MTs Al-Iftitahiyah Batuputih Sumenep (2005-2006)
2. Satgas *Qism al-lughah* TMI Al-Amien (2007)
3. Pengurus Pioneer English Club (PEC) TMI Al-Amien Prenduan (2007-2009)
4. Departemen Pembinaan Bahasa ISTAMA TMI Al-Amien Prenduan (2009-2010)
5. Koordinator Akademik MTs TMI Putri Al-Amien Prenduan (2010-2014)
6. Hai'ah Markazul Lughat TMI Al-Amien Prenduan (2010-2014)
7. Departemen Pembinaan Bahasa BEM Putri IDIA Prenduan (2013-2014)