

聖訓

**KINERJA
KEPALA SEKOLAH &
KEBERHASILAN SISWA**

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta
Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

KETENTUAN PIDANA

Pasal 112

Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) dan/atau Pasal 52 untuk Penggunaan Secara Komersial, dipidana dengan pidana penjara paling lama 2 (dua) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

Dr. Halim Purnomo

KINERJA KEPALA SEKOLAH & KEBERHASILAN SISWA



KINERJA KEPALA SEKOLAH & KEBERHASILAN SISWA

Penyusun : Dr. Halim Purnomo

UMY Press

Kampus Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Jl. Brawijaya, Tamantirto, Kasihan, Bantul DI Yogyakarta 55183

Telp. 0274-387656

Fax. 0274-387646

WA: 085157715504

Email : umypress@gmail.com

instagram : UMY Press

shopee : umy press book

Foto sampul depan: ROUTERS

Katalog dalam terbitan

KINERJA KEPALA SEKOLAH & KEBERHASILAN SISWA

Dr. Halim Purnomo

Yogyakarta, UMY Press

(x + 74 hlm; 17 x 23 cm)

Pengantar Penulis

Pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola organisasi sekolah sekaligus posisi strategisnya sangat memengaruhi kinerja guru dalam pelaksanaan kegiatan Proses Belajar Mengajar (PBM), sekaligus mengantarkan siswa pada puncak prestasi. Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup berat.

Keefektifan pimpinan lembaga pendidikan dalam mengelola manajerialnya merupakan kekuatan utama sekaligus sebagai lokomotif mulai dari *planning, organizing, moving, improving*, pergerakan, serta pendayagunaan SDM mulai dari kepala sekolah itu sendiri, guru, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, dana, termasuk optimalisasi pengelolaan sumber-sumber informasi. Ini semua akan menjadi tolak ukur sejauh mana kepala sekolah melaksanakan tugas pokoknya secara baik dan benar untuk mencapai tujuan. Kinerja guru sangat terkait dengan efektivitas guru dalam melaksanakan fungsinya.

Selanjutnya, terdapat beberapa indikator guru efektif dalam melaksanakan fungsinya, seperti: 1) pribadi yang kooperatif, penampilan menarik, selalu semangat, memiliki jiwa pendidik sekaligus leadership tinggi, 2) menguasai multi metode pengajaran, 3) memiliki tingkah laku yang baik saat mengajar, 4) menguasai berbagai kompetensi dalam mengajar.

Buku ini sengaja disusun dengan bahasa dan istilah-istilah yang mudah dipahami oleh berbagai kalangan pembaca agar lebih bermanfaat. Selanjutnya terima kasih tak terhingga atas segala *support* dan berbagai

dorongan konstruktif dari berbagai pihak.

1. Orangtua tercinta Ibu Hj. Siti Amaliah dan Ibu Hj. Eah Ruhiyah, M. Pd. I, dan seluruh keluarga besar di Grinting Kec. Bulakamba Kab. Brebes Jawa Tengah dan Kota Cirebon Jawa Barat.
2. Istri tercinta Husnul Khotimah Abdi, M. Pd. I dan anak-anak yang luar biasa Malqie Dzilhani Purnomo (11 tahun), Ghaisan Nizhami Purnomo (8 tahun), Awfa 'Aheeda Sakhi Purnomo (7 tahun), dan Nalendra Hazeeq Akhtar Purnomo (1,5 tahun).
3. Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
4. Keluarga besar Fakultas Agama Islam dan Prodi Komunikasi dan Penyiaran Islam (KPI) Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
5. Kepala LPM dan LRI Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Sebagai penutup, tulisan ini masih jauh dari sempurna sehingga pasti masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu segala masukan konstruktif bisa dikirim ke halim_purnomo@yahoo.co.id.

Yogyakarta, 11 Juli 2021

Penulis

Daftar Isi

Pengantar Penulis — vii

Daftar Isi — ix

Daftar Tabel — x

Bab 1 Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan — 1

A. *Leadership* di sekolah — 1

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah — 6

C. Keterampilan Kepemimpinan — 10

D. Kompetensi Kepala Sekolah — 10

E. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah — 12

F. Keterampilan Manajerial yang Mendukung Keefektifan Peran Kepala Sekolah — 22

Bab II Kepuasan Kinerja — 25

A. Kepuasan Kinerja — 25

B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja — 27

C. Teori-teori tentang Kepuasan Kerja — 27

D. Mengukur Kepuasan Kerja — 30

E. Kepuasan Kerja Guru — 34

Bab III Keberhasilan Siswa — 37

A. Keberhasilan Belajar — 37

B. Indikator dan Penilaian Keberhasilan Belajar — 42

C. Tingkat Keberhasilan — 43

Bab IV Hasil Penelitian — 45

A. Peran Kepala Sekolah dan Kinerja Guru — 45

B. Kinerja Guru dan Keberhasilan Siswa — 49

C. Pembahasan — 59

Bab V Kesimpulan — 66

Daftar Pustaka — 67

Biodata Penulis — 71

Daftar Tabel

- Tabel 1. Perbandingan Persepsi Perempuan dan Laki-laki Mengenai Peran Guru dalam Kesuksesan — 46
- Tabel 2. Perbandingan Persepsi Guru dan Siswa Mengenai Peran Guru Dalam Berbagai Aspek Pendidikan — 50
- Tabel 3. Perbandingan Perbedaan Persepsi Mengenai Peran Guru Berdasarkan Perbedaan Institusi — 55

Bab 1

Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan

A. Leadership di sekolah

Leadership atau kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan sekaligus kesiapan untuk memimpin yang dimiliki oleh individu tertentu untuk mampu memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Oleh karena itu, berbicara tentang kepemimpinan merupakan proses yang harus ada dan perlu diadakan dalam kehidupan manusia selaku makhluk sosial.

Sekolah yang efektif bukan hanya terpaku pada terpenuhinya ketercapaian sasaran yang dituju dan dicita-citakan, tetapi sangat berkaitan dengan komponen-komponen sistem dan mutu sekolah yang berkualitas. Supardi (2013) menjelaskan bahwa kepala sekolah dapat dikatakan efektif jika memiliki kemampuan *empowering* (memberdayakan) tiap-tiap komponen penting di sekolah baik internal maupun eksternal, serta memiliki sistem *organizing* yang baik, transparan dan akuntabel dalam rangka pencapaian visi-misi dan tujuan sekolah secara efisien dan efektif.

Edmonds (1979) menjelaskan cakupan sekolah yang efisien dan efektif meliputi: (1) kepemimpinan yang kuat, (2) suasana hubungan manusia yang

teratur dan humanis, (3) *monitoring* terhadap kemajuan aktivitas, (4) harapan yang tinggi dari semua anggota, dan (5) fokus kegiatan untuk pengguna atau anggota. Oleh karena itu, peran kepala sekolah dalam *smart organizing* sangat dibutuhkan. Berdasarkan beberapa pandangan tersebut, dapat dikatakan sekolah efektif jika mampu mencapai tujuan berupa target prestasi siswa. Pembelajaran yang berkualitas dan hasil belajar yang memuaskan tersebut merupakan akumulasi dari seluruh bentuk *excellent service* yang dilakukan sekolah dan pengaruh dari kondusivitas iklim sekolah.

Sekolah yang efektif, iklim dinamis, dan selalu berprogres merupakan tujuan sekolah untuk meraih dan tercapainya target-target sekolah. Dikatakan sekolah efektif jika mampu menghubungkan teori dengan hasil penelitian empiris untuk menghasilkan pendidikan integratif dan perbaikan pendidikan itu sendiri. Efektivitas sekolah berawal dari penelitian dan teori para pakar pendidikan, serta praktik dan kebijakan pendidikan.

Pelaksanaan riset-riset pendidikan yang ada tidak lain membahas mengenai sekolah-sekolah yang efektif dengan berbagai pendekatan berusaha menemukan faktor-faktor pendukung agar tercipta pendidikan yang efektif sehingga dapat diperkenalkan atau diubah dalam pendidikan melalui perbaikan sekolah yang dikelola melalui manajemen peningkatan mutu. Kepemimpinan pendidikan merupakan faktor dominan dan sangat penting untuk membangun sekolah yang efektif sekaligus kompetitif. Oleh karena itu, kepemimpinan pendidikan sangat terkait dengan kepala sekolah yang menjadi motor penggerak sendi-sendi program pendidikan mulai dari *input*, proses, *output* sampai dengan *outcome*. Selain menjadi tantangan, tugas kepala sekolah juga sangat dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sekaligus kuantitas atau sebaliknya kuantitas maupun kualitas. Beberapa

metode pencapaian tersebut salah satunya dengan menciptakan iklim kondusif di sekolah melalui komunikasi yang humanis dengan semua sektor yang ada. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dibuktikan dengan iklim kinerja oleh seluruh *stakeholders*.

Kepemimpinan yang efektif mampu menentukan arah atau tujuan yang dikehendaki, dan kesuksesan atau kegagalannya terletak pada kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki *road map* maupun *master plan* ketercapaian mulai dari jangka pendek hingga jangka panjang. Burhanuddin mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan inti manajemen karena kepemimpinanlah yang menentukan arah dan tujuan sebuah organisasi dengan memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses manajemen secara keseluruhan. Sedangkan, G.R. Terry mengemukakan sebagai berikut, *Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences other to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*.

Aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan dan adanya satu orang yang memengaruhi orang lain agar mereka dapat bekerja ke arah pencapaian sasaran tertentu. Pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas/proses, seni memengaruhi, membimbing, mendukung dan membangun seluruh hubungan sumber daya yang ada untuk bekerja sama agar mereka mau bekerja ke arah pencapaian tujuan dan sasaran tertentu.

Menurut Robbins, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sejalan dengan itu, Thoha menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi perilaku orang lain agar bersedia diarahkan untuk mencapai

tujuan tertentu. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan itu merupakan kemampuan untuk memengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Senada dengan itu, pendapat lain yang dikemukakan oleh Overton menyatakan bahwa *Leadership is ability to get work done with and through others while gaining their confidence and cooperation*".

Kedua pendapat ini dapat dipahami bahwasanya kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain dan kemampuan seseorang memperoleh tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan dalam situasi dan begitu juga kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja. Ibnu Umar berkata, Rasulullah Shallallahu Alaihi wa Sallam bersabda, "Kalian semua adalah penggembala dan bertanggung jawab atas gembalaannya. Pemimpin adalah penggembala rakyatnya dan bertanggung jawab atas mereka. Istri adalah penggembala dan bertanggung jawab atas rumah tangga suaminya. Dan pembantu adalah penggembala dan bertanggung jawab atas harta tuannya". (HR. Al-Bukhari. No. 853).

Abu Hatim Rahimahullah mengatakan bahwa hadis ini menegaskan bahwa setiap penggembala bertanggung jawab atas gembalaannya, sehingga dia wajib selalu mengawasinya. Penggembala umat manusia adalah ulama, penggembala penguasa adalah akal, penggembala orang-orang saleh adalah ketakwaan, penggembala pelajar adalah guru, penggembala anak adalah orang tuanya, penggembala istri adalah suaminya, dan penggembala budak adalah tuannya. Masing-masing penggembala itu bertanggung jawab atas

gembalaannya. Al-Afwah Al-Audi, penyair Jahiliyah, merangkum urgensi kepemimpinan dalam puisinya:

*Manusia takkan sejahtera, selalu kacau balau
Dan takkan bahagia kalau dipimpin orang dungu
Rumah harus dibangun di atas pilar yang kuat
Pilar harus dibangun di atas pondasi yang kuat
Jika pilar, pondasi, dan penghuni sudah tersedia
Maka tujuan yang mereka kejar pun pasti tersedia*

Artinya, orang yang pesimis selalu khawatir bahwa angin akan bertiup terlalu kencang dan berlawanan dengan arah biduknya, sedangkan orang yang optimis selalu berharap angin akan berhembus dengan tenang. Sebaliknya, pemimpin ialah orang yang sanggup mengubah arah layar agar selalu bisa memanfaatkan tiupan angin. Seorang pemimpin hendaknya dapat memahami kepribadian setiap bawahannya, sehingga dapat berkomunikasi secara lancar dengan mereka dan dapat memberikan tugas yang paling sesuai dengan keadaan mereka.

Pemimpin yang demikian akan mencintai bawahannya karena menerima mereka apa adanya dari kelebihan maupun kekurangan mereka dan pemimpin ini dicintai oleh bawahannya karena mereka merasa dibutuhkan. Sebagaimana dalam sabda Rasulullah Saw dari Auf bin Malik: “Imam yang terbaik adalah mereka yang mencintaimu dan kamu mencintai mereka. Mereka mendoakanmu dan kamu mendoakan mereka. Imam yang paling buruk adalah mereka yang kamu benci dan mereka membencimu, kamu mengutuk mereka dan mereka mengutukmu”. (HR. Muslim. No. 1821)

Begitulah pentingnya seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya di muka bumi ini sebagai khalifah Allah karena

kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dan yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara memengaruhi, membujuk, memotivasi maupun mengoordinasikan.

Berdasarkan penjelasan ini, bisa dipahami bahwa tugas seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan berbagai program, tetapi mampu melibatkan seluruh lapisan organisasi, anggota, atau masyarakat untuk ikut berperan aktif sehingga memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan pengelola terdepan yang memutuskan dapat atau tidaknya setiap *input* berproses dan berinteraksi secara positif dalam sistem belajar mengajar. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dan dominan untuk mendorong upaya inovasi baik yang berasal dari luar maupun dari dalam sekolah itu sendiri. Sekolah merupakan tonggak perwujudan cita-cita pendidikan. Oleh karena itu, sekolah dituntut untuk memberikan mutu layanan pendidikan yang berkualitas. Peningkatan mutu *input* sekolah otomatis akan meningkatkan mutu *output*. Jenis studi yang banyak mengkaji keberadaan sekolah pada tingkat mikro adalah studi mengenai keefektifan sekolah yang melihat faktor *input*, proses, dan *output* atau *outcome* sekolah secara keseluruhan, serta bagaimana hubungan yang terjadi antara *input* dan proses dengan *output* atau *outcome* sekolah. Pengalaman di berbagai negara menunjukkan bahwa studi keefektifan sekolah telah membantu memecahkan masalah pendidikan dalam kaitan dengan peningkatan mutu pendidikan.

Keberhasilan sekolah didasarkan pada sejauh mana tujuan dan sasaran pendidikan pada tingkat sekolah sejalan dengan tujuan pendidikan nasional. Berdasarkan sudut pandang keberhasilan sekolah tersebut, sebuah sekolah efektif akan mengacu pada sejauh mana sekolah dapat mencapai tujuan dan sasaran pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk memengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Kepemimpinan di lembaga sekolah yang diperankan oleh kepala sekolah memengaruhi orang lain seperti guru dan personel sekolah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala sekolah atau kepala madrasah ialah salah satu personel sekolah/madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan.

Heck (Hoy & Miskel, 2014) menjelaskan bahwa sekolah yang efektif seyogianya membuahkan hasil-hasil yang stabil dan konsisten sepanjang waktu yang berlaku bagi semua siswa di sekolah. Dasar dari pandangan tentang akuntabilitas sekolah adalah kepercayaan bahwa para personil sekolah seyogianya dimintai pertanggung jawaban atas peningkatan pembelajaran siswa.

Scheerens & Bosker (Hoy & Miskel, 2008) memaparkan faktor-faktor sekolah efektif diantaranya adalah *educational leadership, curriculum quality/ opportunity to learn, achievement orientation, effective learning time, feedback and reinforcement, classroom climate, school climate, parental involvement, independent learning, evaluative potential, consensus and cohesion, structured instruction*, dan *adaptive instruction*.

Selanjutnya, untuk mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya, kepala sekolah atau kepala madrasah berdasarkan Daryanto

harus memiliki wawasan jauh ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi), serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi), mampu mengoordinasikan dan menyeraskan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tidak terbatas), memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, dan akurat), mampu memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah dan madrasahnyanya, dan memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan cara atau usaha kepala sekolah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak terkait untuk bekerja atau berperan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Cara kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah merupakan inti kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah juga merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Maka dari itu, kepala sekolah harus bertanggung jawab yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Kemudian, Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan

administrasi dan pengawasan. Kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah dalam mengarahkan dan membina staf, guru dan pegawai sekolah untuk bekerja dengan sukarela dalam mencapai tujuan sekolah adalah kepemimpinan sekolah sebagaimana yang dikatakan oleh Hersey dan Blanchard tentang kepemimpinan sebagai berikut: *“Leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in efforts toward goal achievement in a given situation”*.

Pada intinya, kepemimpinan merupakan proses dalam memengaruhi aktivitas orang lain baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi atau organisasi tertentu. Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan untuk memengaruhi, memotivasi seseorang atau sekelompok orang sehingga mau bekerja secara sukarela menuju tercapainya tujuan organisasi dalam keadaan tertentu. Kepala sekolah sebagai pemimpin (*Leader*) menjalankan kepemimpinannya sesuai tugas, tanggung jawab dan wewenang yang diberikan secara formal.

Maka dari itu, kepala sekolah merupakan pemimpin formal yang memiliki otoritas resmi untuk mengarahkan bawahan, memerintah, memotivasi dan mengembangkan kemampuan mereka agar bekerja profesional, memiliki prestasi kerja yang tinggi, memberikan imbalan, hukuman, serta kepuasan kerja baik bagi guru maupun pegawainya. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan di sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk menjaga keutuhan kerja sama dan menciptakan rasa percaya diri serta dukungan antar guru dalam melaksanakan dan mengendalikan program dan kegiatan sekolah agar tujuan tercapai.

C. Keterampilan Kepemimpinan

Kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam peranannya sebagai pemimpin pendidikan menurut Dirawat, setiap kepala sekolah disyaratkan memiliki keterampilan berikut:

1. Kemampuan mengorganisir dan membantu staf dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap.
2. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan diri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya.
3. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam memajukan dan melaksanakan program-program supervisi.
4. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

D. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan berupa kegiatan, perilaku dan hasil, dan dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, tentu saja seseorang harus memiliki kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap dan keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Mengacu pada pengertian kompetensi diatas, maka dalam hal ini kompetensi kepala sekolah dapat diartikan sebagai gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan seorang kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, berperilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan.

Berikut ini beberapa kompetensi yang selayaknya dimiliki seorang kepala sekolah, antara lain:

1. **Kompetensi Kepribadian** merupakan kompetensi yang muncul dari dalam diri seorang kepala sekolah. Kompetensi yang dimiliki kepala sekolah itu, antara lain: memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah, dan memiliki bakat dan minat terhadap jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2. **Kompetensi Manajerial** merupakan kemampuan teknis kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer pendidikan, mencakup mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, memimpin guru dan staf dalam mendayagunakan sumber daya manusia secara optimal, mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka mendayagunakan secara optimal, mampu mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah, mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah, mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan

pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah, mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa, mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa, mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.

3. **Kompetensi Supervisi** merupakan kemampuan kepala sekolah untuk melakukan pengawasan profesional dalam bidang akademik yang dijalankan berdasarkan kaidah keilmuan tentang bidang pendidikan. Kompetensi supervisi ini terdiri dari: mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat, dan mampu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.
4. **Kompetensi sosial** merupakan kemampuan kepala sekolah untuk bersosialisasi dengan masyarakat atau *stakeholder* pendidikan. Kompetensi ini terdiri dari terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip-prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah, mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

E. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, mengoordinasikan,

dan memotivasi kerja anggota kelompok. Suharsaputra (2013) memaparkan teori perilaku pemimpin bahwa kepemimpinan merupakan hal utama bagi kinerja, dalam hubungan ini kepemimpinan dilihat dari perilaku seseorang dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin. Dalam pandangan teori perilaku ini, perilaku yang spesifik akan membedakan antara pemimpin dan yang bukan pemimpin.

Kegiatan lembaga pendidikan sekolah di samping diatur oleh pemerintah, sesungguhnya sebagian besar ditentukan oleh aktivitas kepala sekolahnya. Menurut Pidarta (1990), kepala sekolah merupakan kunci kesuksesan sekolah dalam mengadakan perubahan. Akibatnya, kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran di sekolah sebagian besar terletak pada diri kepala sekolah itu sendiri. Pidarta (1997) menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran dan tanggung jawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, administrator pendidikan, dan supervisor pendidikan.

1. Manager Sekolah

Kepala sekolah bertugas sebagai manajer di sekolah. Tugas manajer pendidikan adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengoordinasi sumber-sumber pendidikan yang masih berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan, dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan.

Kepala sekolah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan karena atas perannya sebagai manajer di sekolah dituntut untuk (1) mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, (2) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, (3)

menciptakan strategi atau kebijakan untuk menyukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut, (4) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, (5) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, (6) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

2. Pemimpin Sekolah

Menurut Lipoto (1988) peranan kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai: (1) *figurehead* (*symbol*), (2) *leader* (memimpin), (3) *liason* (antara), (4) monitor (memonitor), (5) *disseminator* (menyebarkan informasi), (6) *spokesmen* (juru bicara), (7) *entrepreneur* (wiraswasta), (8) *disturbance handler* (menangani gangguan), (9) *resource allocator* (pengumpul dana), (j) *negotiator* (perunding).

Lebih lanjut, Lipoto (1988) mengatakan bahwa sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah terutama ditujukan kepada para guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan. Namun demikian, kepemimpinan kepala sekolah juga ditujukan kepada para tenaga kependidikan lainnya serta siswa.

Hal senada dikatakan Wahjosumidjo (2001) bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Hick (dalam Wahjosumido, 2001) berpendapat bahwa untuk dapat menjadi pemimpin sekolah yang baik, kepala sekolah harus (1) adil, (2) mampu memberikan sugesti (*suggesting*), (3) mendukung tercapainya tujuan (*supplying objectives*), (4)

berperan sebagai katalisator, (5) menciptakan rasa aman (*providing security*), (6) menjadi wakil organisasi (*representing*), (7) sumber inspirasi (*inspiring*), (8) menghargai (*praising*).

Pada pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah, (Departemen Pendidikan Nasional, (2000), sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut: (1) Kepribadian yang kuat. Kepala sekolah harus mengembangkan pribadi agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial. (2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf dan pihak lain, serta mengaplikasikan strategi yang tepat untuk mencapainya. (3) Pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang lain yang terkait. (4) Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yaitu: (a) Keterampilan teknis, misalnya: teknis menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat. (b) Keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya: bekerjasama dengan orang lain, memotivasi guru dan staf. (c) Keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan sekolah, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari pemecahannya. Dalam masalah ini, Wahjosumidjo (2001) berpendapat bahwa kepala sekolah yang ingin berhasil menggerakkan para guru/staf dan para siswa agar berusaha mencapai tujuan sekolah adalah: (1) menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru, staf dan para siswa, (2) harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru,

staf dan siswa, dengan cara meyakinkan dan membujuk. Meyakinkan (*persuade*) dilakukan dengan membuat para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Selain itu, bisa dilakukan dengan membujuk (*induce*) untuk meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dilakukan adalah benar.

Pemimpin yang efektif selalu memanfaatkan kerjasama dengan para bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi (Pidarta, 1990). Di samping itu, menurut Mulyasa (2002), kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang (1) mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif, (2) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, (3) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan, (4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah, (5) bekerja dengan tim manajemen, (6) berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

3. Administrator Sekolah

Kepala sekolah sebagai administrator pada lembaga pendidikan mempunyai tugas-tugas antara lain: melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, pengawasan terhadap bidang kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan. Jadi, kepala sekolah harus mampu melakukan (1) pengelolaan pengajaran, (2) pengelolaan kepegawaian, (3) pengelolaan kesiswaan, (4) pengelolaan sarana dan prasarana, (5)

pengelolaan keuangan, dan (6) pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat.

4. Supervisor Sekolah

Supervisi merupakan kegiatan membina dan membantu pertumbuhan agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesinya. Menurut Sahertian (2000), supervisi adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dengan tujuan memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas.

Supervisi merupakan pengembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar yang pada akhirnya berpengaruh terhadap perkembangan siswa. Perbaikan situasi belajar mengajar bertujuan untuk: (1) menciptakan, memperbaiki, dan memelihara organisasi kelas agar siswa dapat mengembangkan minat, bakat, dan kemampuan secara optimal, (2) menyeleksi fasilitas belajar yang tepat dengan problem dan situasi kelas, (3) mengoordinasikan kemauan siswa mencapai tujuan pendidikan, dan (4) meningkatkan moral siswa.

Lebih lanjut, Ngalim Purwanto (1987) mengemukakan bahwa supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan sekolah maupun guru. Oleh karena itu, program supervisi harus dilakukan oleh supervisor yang memiliki pengetahuan dan keterampilan mengadakan hubungan antar individu dan ketrampilan teknis. Supervisor di dalam tugasnya bukan saja mengandalkan pengalaman sebagai modal utama, tetapi harus diikuti atau diimbangi dengan jenjang pendidikan formal yang memadai.

Berdasarkan beberapa paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan penyelenggara pendidikan yang juga (1) menjadi manajer lembaga pendidikan, (2) menjadi pemimpin, (3) penggerak lembaga pendidikan, (4) supervisor atau pengawas, (5) sebagai pencipta iklim bekerja dan belajar yang kondusif. Sesuai dengan peran dan tugas-tugas di atas, kepala sekolah sebagai manajer sekolah dituntut untuk dapat menciptakan manajemen sekolah yang efektif.

Menurut Mantja (2000), keefektifan manajemen pendidikan ditentukan oleh profesionalisme manajer pendidikan. Sebagai manajer terdepan, kepala sekolah merupakan figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personil, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya.

Kepala sekolah harus pandai memimpin kelompok dan mampu mendelegasikan tugas dan wewenang (Nur Kholis, 2003). Menurut Wohlstetter dan Mohrman (Dalam Nur Kholis, 2003), peran kepala sekolah dalam mbs adalah sebagai desainer, motivator, fasilitator, dan *liaison*. Sebagai desainer, kepala sekolah harus membuat rencana dengan memberikan kesempatan untuk terciptanya diskusi-diskusi menyangkut isu-isu dan permasalahan di seputar sekolah dengan tim pengambil keputusan sekolah. Tentu saja, dalam hal ini harus melibatkan berbagai komponen terkait secara demokratis.

Kepemimpinan akan efektif apabila pemimpin dapat menjalankan dua fungsi utama, yaitu (1) berkaitan dengan tugas (*task-related*) atau fungsi pemecahan masalah, dan (2) berkaitan dengan pembinaan kelompok atau

fungsi sosial (*group maintenance*) (Engkoswara & Komariah, 2012). Yukl (1998) mengidentifikasi empat belas perilaku kepemimpinan yang dikenal dengan taksonomi manajerial sebagai berikut: 1) merencanakan dan mengorganisasi (*planning and organizing*), 2) pemecahan masalah (*problem solving*), 3) menjelaskan peran dan sasaran (*clarifying roles and objectives*), 4) memberikan informasi (*informing*), 5) memantau (*monitoring*), 6) memotivasi dan menginspirasi (*motivating and inspiring*), 7) berkonsultasi (*consulting*), 8) mendelegasikan (*delegating*), 9) memberi dukungan (*supporting*), 10) mengembangkan dan membimbing (*developing and mentoring*), 11) mengelola konflik dan membangun tim (*managing and team building*), 12) membangun jaringan kerja (*networking*), 13) pengakuan (*recognizing*), dan 14) memberi imbalan (*rewarding*).

Dari keempat belas perilaku kepemimpinan tersebut, Yukl mengkategorikannya sebagai berikut: (1) membuat keputusan, (2) mempengaruhi dan mengarahkan bawahan, (3) memilih dan mengembangkan personil, (4) mengadakan komunikasi, (5) memberikan motivasi, dan (6) melakukan pengawasan. Uraian di atas merupakan dimensi perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang akan dikaji dalam penelitian ini.

Seorang pemimpin harus melakukan berbagai fungsi kepemimpinannya, yaitu: menentukan tujuan, menjelaskan, melaksanakan, memilih cara yang tepat, memberikan, serta merangsang para anggota untuk bekerja. Sedangkan menurut Purwanto, fungsi kepemimpinan adalah:

Memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah dituntut untuk mampu menjalin kerja sama yang baik dengan semua personil sekolah. Menurut Hick, kepala sekolah sebagai pemimpin menjalankan beberapa fungsi kepemimpinan, yaitu: 1) adil, 2) memberi sugesti, 3) mendukung tercapainya tujuan, 4) sebagai katalisator, 5) menciptakan rasa aman, 6) sebagai wakil organisasi, 7) sumber inspirasi, dan 8) bisa menghargai. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktik sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktikkan delapan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah yaitu:

- a. Dalam kehidupan sehari-hari, kepala sekolah dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan para siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda. Dalam menghadapi hal semacam itu, kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil, sehingga dengan kata lain kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus dapat memperlakukan bawahannya setara sehingga tidak terjadi diskriminasi dan dapat menciptakan semangat kebersamaan di antara mereka.
- b. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf, maupun siswa hendaknya selalu mendapatkan saran dan anjuran dari kepala sekolah, sehingga dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, dan mempunyai rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing (*suggesting*).
- c. Dalam mencapai tujuannya, setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya, dan demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau

menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung. Tanpa adanya dukungan oleh kepala sekolah, sumber daya manusia yang ada tidak mungkin melaksanakan tugasnya dengan baik (*supplying objectives*).

- d. Kepala sekolah berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Patah semangat atau kehilangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh para kepala sekolah. Sesuai dengan misi yang dibebankan kepada sekolah, kepala sekolah harus mampu membawa perubahan sikap perilaku sesuai dengan tujuan pendidikan.
- e. Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang, baik secara individu maupun kelompok. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah, sehingga para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah (*providing security*).
- f. Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan ke kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah dimanapun dan dalam kesempatan apapun. Oleh sebab itu, penampilan seorang kepala sekolah harus selalu dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dan mencerminkan sikap, perilaku maupun perbuatan yang terhormat (*representing*).
- g. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf, dan siswa. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus selalu membangkitkan

semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab untuk tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*).

- h. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok menginginkan kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi. Untuk itu, kepala sekolah diharapkan selalu dapat menghargai apapun yang dihasilkan oleh mereka yang menjadi tanggung jawabnya. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan, dan sebagainya (*praising*).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah cara/ kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan seorang kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya. Maka dari itu, seorang kepala sekolah harus mempunyai kompetensi untuk mencapai tujuan sekolah. Adapun indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari kompetensinya yaitu: 1) Kompetensi Kepribadian, 2) Kompetensi Manajerial, 3) Kompetensi Supervisi, dan 4) Kompetensi Sosial.

F. Keterampilan Manajerial yang Mendukung Keefektifan Peran Kepala Sekolah

Agar dapat mencapai ketepatan sasaran dalam proses pengelolaan sumber-sumber pendidikan, kepala sekolah harus mempunyai keterampilan manajemen umum (Scheerens and Bosker, 2001), antara lain: 1) keterampilan berpikir, 2) keterampilan menyediakan informasi, 3) keterampilan membuat keputusan yang partisipatif, 4) keterampilan mengoordinasi.

1. Keterampilan berpikir kepala sekolah meliputi:
 - a. Kepala sekolah mempunyai pandangan yang jelas tentang bagaimana sekolah harus dikelola.
 - b. Kepala sekolah menyediakan kepemimpinan yang jelas dan tidak ambigu.
 - c. Kepala sekolah tahu kapan harus bertindak sebagai pemimpin.
 - d. Kepala sekolah mempunyai kebijakan yang telah dipertimbangkan.
2. Keterampilan menyediakan informasi meliputi:
 - a. Tingkat ketepatan waktu dan kualitas informasi yang tersedia.
 - b. Penyampaian informasi secara teratur kepada orang tua siswa dan komite sekolah.
 - c. Menyalurkan informasi sehingga dapat menjangkau orang-orang yang merasa dirinya terlibat.
 - d. Kepala sekolah menjamin bahwa ada informasi yang cukup kepada teman sejawat agar koordinasi tugas dapat terjangkau.
 - e. Kepala sekolah menyampaikan kepada staf pengajar tentang keputusan-keputusan komite.
3. Keterampilan pembuatan keputusan yang partisipatif kepala sekolah meliputi:
 - a. Kepala sekolah melibatkan orang tua siswa dalam pembuatan keputusan.
 - b. Kepala sekolah menjamin bahwa keputusan yang telah diambil bisa dilaksanakan.
 - c. Kepala sekolah menjamin bahwa keputusan yang jelas dibuat dalam rapat.

- d. Kepala sekolah merasa bahwa pelibatan guru dalam pembuatan keputusan merangsang keefektifan sekolah.
 - e. Kepala sekolah melibatkan guru dalam pembuatan keputusan tentang penyesuaian guru dan bidang studi, penyediaan bahan, alat bantu mengajar, dan pengembangan sekolah.
4. Keterampilan mengkoordinasi kepala sekolah meliputi:
- a. Kepala sekolah bertindak sebagai penggagas inisiatif dari setiap rapat. Atmodiwirio, S (2001) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer lebih menonjol jika dibandingkan dengan peran sebagai pemimpin pengajaran. Untuk menjadi seorang kepala sekolah yang efektif, ada lima keterampilan administrasi dan kompetensi yang diperlukan, yakni:
 - b. Keterampilan teknis meliputi pengetahuan khusus dan keahlian pada suatu kegiatan khusus yang bertalian dengan fasilitas, yaitu dalam cara penggunaan alat dan teknik pelaksanaan kegiatan.
 - c. Keterampilan hubungan manusia berkaitan dengan kerja sama dengan orang lain, kemampuan untuk memberikan bantuan, dan bekerja sama dengan orang lain maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.
 - d. Keterampilan membuat konsep, kemampuan untuk merangkum menjadi satu dalam bentuk gagasan atau ide-ide melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan situasi yang relevan dengan organisasi itu.
 - e. Keterampilan kognitif meliputi kemampuan dan pengetahuan yang bersifat intelektual.

Bab II

Kepuasan Kinerja

A. Kepuasan Kinerja

Colquitt, Lepine, dan Wesson menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Artinya, seseorang akan merasa senang jika dia bisa merasakan pekerjaannya dan apa yang dia pikirkan terkait itu. Dengan kata lain, pekerjaan itu sesuai dengan keahlian yang dia miliki. Robbins dan Judge memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan sebagainya.

Greenberg dan Baron mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchio menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Pandangan senada dikemukakan oleh Gibson yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut memberikan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Terwujudnya kepuasan kerja pada diri seseorang juga sangat berkaitan erat dengan bagaimana cara pemimpin memperlakukan bawahannya secara

adil. Sebagaimana dijelaskan dalam surah al-Maidah ayat 8: Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. al-Maidah: 8)

Allah Swt Juga berfirman dalam surah As-Saba Ayat 4 yaitu: Supaya Allah memberi balasan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh. Mereka itu adalah orang-orang yang baginya ampunan dan rezeki yang mulia. (QS. As-saba': 4).

Ayat-ayat di atas menjelaskan bahwasanya apapun yang dilakukan manusia pasti ada imbalan yang setimpal, baik itu perbuatan buruk maupun perbuatan yang baik. Kualitas pekerjaan yang bagus yang dilakukan dengan ketekunan, kecermatan akan membuat pekerjaan kita dihargai oleh orang dan akan membuat kita merasakan kepuasan, sehingga hasil pekerjaan kita bisa bermanfaat buat orang lain, dan hal ini akan membuat kita merasa puas dengan pekerjaan kita.

Keith Davis mengemukakan bahwa *job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*" (kepuasan kerja merupakan perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Sejalan dengan itu, Wexley dan Yukl juga mendefenisikan kepuasan kerja sebagai *"the way an employee feels about his or her job"* (cara pegawai merasakan pekerjaannya).

Berdasarkan pendapat Keith Davis, Wexley, dan Yukl tersebut di atas, kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak

menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan dan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

B. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. a) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. b) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor: 1) Balas jasa yang adil dan layak. 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian. 3) Berat ringannya pekerjaan. 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan. 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan. 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. 7) Sifat pekerjaannya monoton atau tidak.

C. Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini

adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Wexley dan Yukl mengemukakan bahwa “*input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job*”. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job* (*outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai), misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

Sedangkan *Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job* (*Comparison person* merupakan seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya). Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*), maka pegawai tersebut akan merasa puas. Akan tetapi, terjadinya ketidakseimbangan (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan, sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

2. Teori Perbedaan atau (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang

dirasakan pegawai. Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan, maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, ketika yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, ia akan merasa tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Kepuasan kerja pegawai menurut teori ini bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai yang terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Kepuasan kerja menurut teori ini bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan pegawai saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan

kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan.

Kemudian, analisis isi (*content analysis*) dilakukan untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*).

Faktor pemeliharaan meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan bawahan, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian yang meliputi dorongan prestasi, pengenalan, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lowler Keith Davis dan mengemukakan bahwa *Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain will lead to it*. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

D. Mengukur Kepuasan Kerja

Persoalan yang sering dihadapi adalah apa cara yang dapat dilakukan untuk mengukur kepuasan kerja. Komponen atau unsur apa saja yang dapat

dipergunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Apa yang dapat dijadikan indikator untuk mengatakan bahwa seseorang pekerja mendapatkan kepuasan kerja. Pandangan beberapa pakar tentang hal tersebut akan dibahas di bawah ini.

1. Pandangan Colquitt, LePine, dan Wesson

Colquitt, LePine, dan Wesson melihat adanya dua unsur yang terkandung dalam kepuasan kerja, yaitu *value fulfillment* atau pemenuhan nilai dan *satisfaction with the work itself* atau kepuasan atas pekerjaan itu sendiri.

a. *Value Fulfillment*

Pada umumnya pekerja merasa puas apabila pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang mereka hargai. Sesuatu yang berharga atau mempunyai nilai adalah segala sesuatu yang secara sadar atau tidak sadar orang ingin mencari atau mendapatkannya. Nilai memainkan peran penting dalam menjelaskan kepuasan kerja.

Value-percept theory menentang pendapat bahwa kepuasan kerja tergantung pada apakah kita merasa bahwa pekerjaan kita memberikan sesuatu yang kita hargai. *Value-percept theory* juga menganjurkan bahwa orang mengevaluasi kepuasan kerja menurut aspek pekerjaan tertentu. Sementara itu, pekerjaan tidak hanya terdiri dari satu aspek, tetapi merupakan kumpulan tugas, hubungan, dan penghargaan. Untuk mengukur kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut *value-percept theory* adalah: a) *pay satisfaction*, b) *promotion satisfaction*, c) *supervision satisfaction*, d) *cowarner satisfaction*, e) *satisfaction with the work itself*.

b. *Satisfaction with the work itself*.

Persoalan yang selanjutnya adalah pekerjaan apa yang memuaskan? Penelitian menunjukkan bahwa *critical psychological state* membuat pekerjaan

memuaskan. Terdapat tiga macam keadaan psikologis, yaitu:

- 1) *Meaningfulness of work*. Keberartian pekerjaan mencerminkan tingkatan dimana tugas pekerjaan dipandang sebagai sesuatu yang diperhitungkan dalam sistem filosofi dan keyakinan pekerja.
- 2) *Responsibility for outcomes*. Tanggung jawab terhadap hasil, menangkap tingkatan dimana pekerja merasa bahwa mereka adalah pendorong utama kualitas dari pekerjaan unit. Kadang-kadang pekerja merasa seperti seperti usaha mereka tidak menjadi masalah, karena hasil pekerjaan diatur oleh prosedur yang efektif, atau rekan sekerja yang lebih memengaruhi.
- 3) *Knowledge of results*. Pengetahuan tentang hasil mencerminkan tingkatan terhadap mana pengetahuan pekerja baik, atau seberapa buruk, yang mereka lakukan. Banyak pekerja bekerja dalam pekerjaan dimana mereka atau memerhatian waktu kapan mereka melakukan dengan baik.

2. Pandangan Kreitner dan Kinicki

Kreitner dan Kinicki memberikan wawasan tentang cara yang dapat dipakai untuk meningkatkan kepuasan kerja. Menurut mereka, unsur yang menjadi penyebab kepuasan kerja adalah:

- a. *Need Fulfillment*, pemenuhan kebutuhan. Menurut model ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan terhadap mana karakteristik pekerjaan memungkinkan individual memenuhi kebutuhannya.
- b. *Discrepancies*, ketidaksesuaian. Model ini mengusulkan bahwa kepuasan adalah sebagai hasil dari met expectations, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan untuk diterima individu dari pekerjaan, seperti bayaran apa yang baik dan peluang promosi, dengan apa yang

sebenarnya diterima.

- c. *Value Attainment*, pencapaian nilai. Gagasan yang menjadi landasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja penting individual.
- d. *Equity*, keadilan. Dalam model ini, kepuasan adalah merupakan fungsi dari seberapa jujur pekerja diperlukan dipekerjaan. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi seseorang bahwa hasil kerja relatif terhadap masukan lebih menyenangkan dibandingkan dengan hasil/ masukan signifikan lain.
- e. *Dispositional/Genetic Component*, komponen watak/genetik. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat personal dan faktor genetik. Karenanya dapat terjadi beberapa rekan kerja tampak puas dengan berbagai variasi situasi kerja, sedang lainnya kelihatan selalu tidak puas.

3. Pandangan Schermerhorn, Jr., John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, and Mary Uhl-Bien

Schermerhorn, Jr., John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, and Mary Uhl Bien mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat diketahui melalui observasi dan interpretasi secara berhati-hati tentang apa yang dikatakan dan dilakukan orang sambil melakukan pekerjaannya, yang disebut sebagai komponen kepuasan kerja. Dalam hal ini ada dua model yang disarankan dapat dipergunakan yaitu:

- a. *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* mengukur kepuasan dari factor-factor berikut: kondisi kerja, kesempatan untuk maju, kebebasan untuk menggunakan pertimbangan sendiri, memuji karena telah melakukan

pekerjaan baik, dan perasaan atas penyelesaian.

- b. *Job Descriptive Index* mengukur kepuasan dari lima segi, yaitu: pekerjaan itu sendiri yang mencakup tanggung jawab, kepentingan, dan pertumbuhan, kualitas pengawasan yang mencakup bantuan teknis dan dukungan social, hubungan dengan rekan sekerja yang mencakup keselarasan sosial dan rasa hormat, peluang promosi, termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya; bayaran dalam bentuk kecukupan bayaran, dan perasaan keadilan terhadap orang lainnya.

E. Kepuasan Kerja Guru

Terdapat beberapa faktor yang ikut memengaruhi kepuasan guru dalam melaksanakan tugasnya, yaitu:

1. Imbalan kerja atau sesuatu yang diperoleh dari melaksanakan tugas sebagai guru, baik berupa material ataupun non material.
2. Rasa aman dalam pekerjaan (kebutuhan memperoleh keselamatan). Umumnya guru merasakan adanya keamanan lahir maupun batin dalam melaksanakan tugasnya, sehingga mereka mendapatkan kepuasan kerja yang berdampak pada kemajuan kerja.
3. Kondisi kerja yang baik (kebutuhan sosial). Kondisi kerja guru yang lebih baik akan menghasilkan hasil akhir yang baik pula.
4. Kesempatan pengembangan diri. Guru akan merasa puas jika dalam tugasnya sebagai guru memperoleh banyak kesempatan untuk memperluas dan mengembangkan diri demi kepentingan di masa depan.

Jadi dapat disimpulkan bahwasanya kepuasan kerja merupakan perasaan yang dimiliki seorang pekerja terhadap pekerjaan mereka yang melibatkan aspek-aspek pekerjaan yang berpengaruh terhadap sikapnya dalam pekerjaan

tersebut. Adapun indikator-indikator kepuasan kerja yaitu: 1) gaji yang diterima, 2) promosi jabatan, 3) hubungan dengan atasan/pimpinan, 4) hubungan dengan rekan sekerja, 5) pekerjaan itu sendiri, 6) altruisme (sifat suka membantu), 7) status, 8) dan lingkungan kerja.

Bab III

Keberhasilan Siswa

A. Keberhasilan Belajar

Pendidikan merupakan upaya manusia dalam menyiapkan masa depannya menuju kehidupan yang lebih sejahtera. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU SPN) tahun 2003 pasal 1 menyebutkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya agar memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Sekolah merupakan organisasi pendidikan yang menyiapkan peserta didik untuk mempersiapkan masa depannya. Cheng (dalam Umaedi, dkk., 2009, hlm. 4.36) menyebutkan bahwa sekolah memiliki 5 fungsi, yaitu fungsi teknis/ekonomi, fungsi manusiawi/sosial, fungsi politik, fungsi kultural, dan fungsi pendidikan. Umaedi menambahkan bahwa bagi Bangsa Indonesia, fungsi spiritual harus dimiliki oleh setiap sekolah.

Pendidikan pada dasarnya merupakan usaha sadar untuk menumbuhkembangkan potensi sumber daya manusia peserta didik dengan mendorong dan memfasilitasi kegiatan belajar mereka. Pada keseluruhan proses pendidikan di sekolah, kegiatan belajar merupakan kegiatan yang paling pokok. Banyak orang yang beranggapan bahwa yang dimaksud belajar adalah mencari ilmu atau menuntut ilmu. Ada juga yang lebih khusus menjelaskan

bahwa belajar merupakan proses menyerap pengetahuan. Namun secara rinci, beberapa ahli menjelaskan arti belajar sebagai berikut:

1. Menurut Wasty Soemanto, belajar merupakan suatu proses aktif. Yang dimaksud aktif di sini adalah bukan hanya aktifitas yang tampak seperti gerakan-gerakan badan, akan tetapi juga aktifitas-aktifitas mental seperti proses berfikir, mengingat, dan sebagainya.
2. Belajar menurut pandangan Piaget merupakan pengetahuan yang dibentuk oleh individu akibat interaksi terus menerus dengan lingkungan, dan tentu saja lingkungan terus mengalami perubahan. Dengan adanya interaksi dengan lingkungan, maka fungsi intelek semakin berkembang.
3. Menurut pengertian psikologis, belajar secara umum merupakan suatu proses perubahan, yaitu perubahan tingkah laku sebagai hasil dari integrasi dengan lingkungannya dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.
4. Pengertian belajar menurut Withing merupakan perubahan yang relatif menetap yang terjadi dalam segala macam atau keseluruhan tingkah laku suatu organisme sebagai hasil pengalamannya.

Beberapa pengertian ini dapat dirumuskan suatu pengertian tentang belajar, yaitu suatu aktivitas yang dilakukan oleh individu dan menghasilkan suatu perubahan yang terjadi melalui proses interaksi dengan lingkungannya dalam waktu yang relatif menetap. Perubahan yang terjadi bisa berupa perubahan tingkat pengetahuan atau tingkah laku.

Secara umum, keberhasilan belajar dapat diartikan sebagai suatu hasil yang dicapai setelah melakukan proses belajar. Jika diartikan secara harfiah, yaitu keberhasilan dan belajar, maka dapat difahami bahwa pengertian keberhasilan belajar ialah suatu hasil yang dicapai setelah melakukan aktifitas yang membawa pada perubahan individu atau suatu hasil yang dicapai setelah

melakukan aktifitas belajar. Namun, ketika berbicara mengenai pengertian keberhasilan belajar, maka tidak terlepas dari pengertian hasil belajar dan prestasi belajar.

Hasil belajar sering disebut juga prestasi belajar. Kata prestasi berasal dari bahasa Belanda *prestatie*, kemudian disadur dalam bahasa Indonesia menjadi prestasi yang diartikan sebagai hasil usaha. Prestasi banyak digunakan di dalam berbagai bidang dan diartikan sebagai kemampuan, keterampilan, sikap seseorang dalam menyelesaikan sesuatu hal. Menurut Buchari, prestasi diartikan sebagai hasil nyata yang dicapai seseorang setelah melakukan suatu pekerjaan.

Keberhasilan belajar siswa dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang berasal dari dalam (intern) maupun yang berasal dari luar (*ekstern*). Faktor dari dalam antara lain minat, motivasi, kesehatan, kedisiplinan dan kemandirian belajar, sedangkan faktor dari luar antara lain guru, materi pelajaran, kelengkapan fasilitas pembelajaran, lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, dan lingkungan masyarakat. Di antara faktor-faktor yang mempengaruhi hasil belajar tersebut, maka masing-masing faktor juga dapat berkontribusi satu terhadap yang lain. Misalnya faktor kedisiplinan akan dipengaruhi oleh minat dan motivasi. Faktor kemandirian akan dipengaruhi oleh minat, motivasi dan kedisiplinan. Faktor kedisiplinan juga dipengaruhi oleh guru, lingkungan keluarga, lingkungan masyarakat, dan fasilitas kelengkapan belajar, dan yang terakhir, faktor minat, kedisiplinan dan kelengkapan fasilitas belajar juga diduga akan berkontribusi terhadap kemandirian belajar.

Prestasi belajar merupakan suatu hal yang nyata yang dicapai oleh seseorang yang telah mengikuti kegiatan belajar yang dinyatakan dalam bentuk angka, atau huruf (nilai). Menurut Syaiful Bahri Djamarah, prestasi belajar

adalah hasil dari suatu kegiatan belajar yang telah dikerjakan, atau diciptakan secara individu maupun secara kelompok. Prestasi belajar merupakan hasil pengajaran yang diperoleh dari kegiatan belajar di sekolah/ Perguruan Tinggi yang bersifat kognitif dan biasanya ditentukan melalui pengukuran dan penilaian.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa prestasi belajar atau hasil belajar merupakan hasil yang diperoleh setelah melakukan suatu proses belajar yang dinyatakan dalam bentuk angka atau biasanya disebut nilai. Prestasi belajar merupakan taraf keberhasilan siswa dalam mempelajari materi pelajaran di sekolah yang dinyatakan dalam bentuk skor yang diperoleh dari hasil tes mengenai sejumlah materi pelajaran tertentu. Menurut Nana Sudjana, keberhasilan belajar adalah perubahan tingkah laku sebagai hasil dari belajar yang mencakup bidang kognitif, afektif, dan psikomotorik.

Oleh karena itu, dalam penilaian hasil belajar, peranan ujian instruksional yang berisi rumusan kemampuan dan tingkah laku untuk dikuasai oleh siswa menjadi unsur penting sebagai dasar dan acuan penilaian. Keberhasilan belajar juga merupakan keberhasilan siswa dalam membentuk kompetensi dan mencapai tujuan serta keberhasilan guru dalam membimbing siswa dalam pembelajaran.

Ditinjau dari pengertiannya, prestasi belajar atau hasil belajar terkait dengan keberhasilan belajar, yaitu bahwa prestasi belajar merupakan taraf keberhasilan siswa. Proses menentukan bahwa suatu proses belajar mengajar tentang suatu bahan pengajaran dikatakan berhasil apabila tujuan instruksional khusus tersebut dapat dicapai. Selanjutnya, untuk mengetahui tercapai tidaknya Tujuan Instruksional Khusus (TIK), guru perlu mengadakan tes formatif setelah selesai mengajarkan satuan bahasan kepada siswa. Penilaian

formatif ini akan menunjukkan seberapa besar siswa telah menguasai TIK yang ingin dicapai. Indikator dari keberhasilan belajar di sini adalah: 1) Daya serap terhadap bahan pelajaran yang diajarkan mencapai prestasi tinggi, baik secara individu maupun kelompok. 2) Perilaku yang digariskan dalam tujuan pengajaran telah dicapai baik bagi individu maupun kelompok.

Selanjutnya, minat diartikan sebagai ketertarikan seseorang terhadap sesuatu. Menurut Mahmud (2010: 99), minat dapat memengaruhi kualitas belajar seseorang dalam bidang studi tertentu. Jika seorang siswa memiliki minat yang besar terhadap matematika misalnya, maka ia akan bersungguh-sungguh dan lebih fokus dalam belajar, sehingga kemandirian belajarnya akan terbentuk. Sebaliknya, minimnya minat yang dimiliki seorang siswa terhadap matematika akan membuatnya malas belajar dan sulit untuk fokus selama pembelajaran, sehingga hasil belajar yang ia peroleh menjadi tidak maksimal akibat kemandirian belajar yang rendah. Kedisiplinan belajar juga akan memengaruhi keberhasilan dalam belajar.

Disiplin merupakan suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Disiplin belajar pada siswa sangat diperlukan tingkat konsistensi dan kebiasaan yang teratur dalam kegiatan proses belajar mengajar karena dalam belajar membutuhkan beberapa faktor, salah satu di antaranya adalah kebiasaan dalam disiplin belajar.

Kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu keteraturan, ketepatan, ketertiban, dan kepatuhan terhadap sesuatu. Dalam pembelajaran, kedisiplinan siswa umumnya diartikan sebagai ketepatan dan ketertiban siswa terhadap waktu serta kepatuhan siswa terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan dalam belajar. Kedisiplinan belajar yang baik akan membuat

siswa lebih mudah berkonsentrasi dan memahami materi pembelajaran, sehingga hasil belajar yang baik dapat tercapai akibat dari kemandirian dalam belajar. Kelengkapan fasilitas pembelajaran juga merupakan salah satu faktor keberhasilan belajar.

Fasilitas belajar adalah segala daya yang dapat dimanfaatkan guna memberikan kemudahan kepada seseorang dalam belajarnya. Fasilitas belajar dapat berupa media atau alat bantu belajar serta bahan baku penunjang. Kelengkapan fasilitas belajar seperti laboratorium, perpustakaan, buku pelajaran, alat tulis, majalah, koran, televisi, dan internet baik di rumah maupun di sekolah akan ikut mempengaruhi kemandirian belajar. Kemandirian belajar merupakan salah satu faktor penting dan merupakan akumulasi dari beberapa faktor sebagaimana telah disebutkan di atas, dan ikut menentukan keberhasilan belajar. Kemandirian belajar merupakan kesadaran diri, digerakkan oleh diri sendiri, kemampuan belajar untuk mencapai tujuannya. Kemandirian belajar tidak berarti belajar sendiri, akan tetapi suatu kesadaran diri untuk mau belajar sekalipun melibatkan pihak lain (teman sejawat, guru).

B. Indikator dan Penilaian Keberhasilan Belajar

Indikator yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam menyatakan bahwa suatu proses belajar mengajar dapat dikatakan berhasil, adalah:

1. Daya serap terhadap bahan pelajaran yang diajarkan mencapai prestasi tinggi, baik secara individu maupun kelompok,
2. Perilaku yang digariskan dalam tujuan pengajaran telah dicapai siswa, baik individu maupun klasikal.

Penilaian keberhasilan dalam belajar mengajar dapat menggunakan tes

prestasi belajar untuk mengukur dan mengevaluasi tingkat keberhasilan. Tes prestasi belajar dapat digolongkan kedalam beberapa jenis penilaian sebagai berikut:

1. Tes Formatif

Penilaian ini digunakan untuk mengukur satu atau beberapa pokok bahasan tertentu dan bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang daya serap anak didik terhadap pokok bahasan tersebut. Hasil tes ini dimanfaatkan untuk memperbaiki proses belajar mengajar bahan tertentu dalam waktu tertentu.

2. Tes Subsumatif

Tes ini meliputi sejumlah bahan pengajaran tertentu yang telah diajarkan dalam waktu tertentu yang bertujuan untuk memperoleh gambaran daya serap anak didik untuk meningkatkan tingkat prestasi belajar anak didik. Hasil tes ini digunakan untuk memperbaiki proses belajar mengajar dan diperhitungkan dalam menentukan nilai rapor.

3. Tes Sumatif

Tes ini dilakukan untuk mengukur daya serap anak didik terhadap bahan pokok-pokok bahasan yang telah diajarkan selama satu semester atau dua tahun pelajaran. Tes ini bertujuan untuk menetapkan tingkat atau taraf keberhasilan belajar anak didik dalam suatu periode belajar tertentu.

C. Tingkat Keberhasilan

Beberapa teknik untuk mengetahui sampai di mana tingkat keberhasilan belajar siswa terhadap proses belajar yang telah dilakukannya dan sekaligus juga untuk mengetahui keberhasilan mengajar guru dapat menggunakan

tingkat acuan sebagai berikut:

1. Istimewa/maksimal: apabila seluruh bahan pelajaran yang diajarkan itu dapat dikuasai siswa.
2. Baik sekali/optimal: apabila sebagian besar (85% s/d 94%) bahan pelajaran yang diajarkan dapat dikuasai siswa.
3. Baik/minimal: apabila bahan pelajaran yang diajarkan hanya 75% s/d 84% dikuasai siswa.
4. Kurang: apabila bahan pelajaran yang diajarkan kurang dari 75% dikuasai siswa.

Bab IV

Hasil Penelitian

A. Peran Kepala Sekolah dan Kinerja Guru

Secara teoritis, ditemukan bahwa *state-of-the-art* dari kepemimpinan pendidikan berkenaan dalam mencoba dan menjelaskan batas-batas pernyataan ini. Peran kepala sekolah dalam “peranan terbatas” telah diakui sebagai peran utama dalam membangun dan mengisi keberhasilan sekolah (Li et al., 2016; Karim et al., 2019). Saarivirta (2016) berpendapat bahwa kepala sekolah berperan penting dalam mengembangkan sekolah dan menciptakan suasana yang optimis dan simpatik bersama guru kepada siswa. Kepala sekolah dianggap sebagai aktor vital dalam transformasi pendidikan. Tentunya, meningkatkan bakat pengelola sekolah telah dianggap sebagai komponen penting dari skema transformasi pendidikan bangsa. Biasanya, kepala sekolah tidak menekankan kepemimpinan instruksional maupun peningkatan sekolah. Akan tetapi, kajian yang disertai eksperimen telah menemukan bahwa kepala sekolah tetap tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan peran mereka sebagai pemimpin pembelajaran dan pengembangan etika (Kulophas & Hallinger, 2018).

Tabel 1. Perbandingan Persepsi Perempuan dan Laki-laki Mengenai Peran Guru dalam Kesuksesan

Mann-Whitney Test

	Ranks			
	Instansi	N	Mean Rank	Sum of Ranks
KEPSEK_Pekembangan_Sekolah_1	1	44	37.02	1629.00
	2	23	28.22	649.00
	Total	67		
KEPSEK_Prestasi_Siswa_2	1	44	36.72	1615.50
	2	23	28.80	662.50
	Total	67		
KEPSEK_Kinerja_Guru_3	1	44	33.26	1463.50
	2	23	35.41	814.50
	Total	67		
KEPSEK_Kualitas_Hasil_KBM_4	1	44	32.72	1439.50
	2	23	36.46	838.50
	Total	67		
KEPSEK_Kepuasan_TenDik_5	1	44	33.64	1480.00
	2	23	34.70	798.00
	Total	67		
PUAS_Gaji_6	1	44	34.40	1513.50
	2	23	33.24	764.50
	Total	67		
PUAS_Motivasi_Kinerja_7	1	44	37.72	1659.50
	2	23	26.89	618.50
	Total	67		
KINERJA_TanggungJawab_8	1	44	34.34	1511.00
	2	23	33.35	767.00
	Total	67		
KINERJA_Kom_Obs_Silabus_Manj_Had- ir_Profesional_Interpersonal_9	1	44	35.56	1564.50
	2	23	31.02	713.50
	Total	67		
PRESTASI_Hub_Guru_Siswa_10	1	44	36.60	1610.50
	2	23	29.02	667.50
	Total	67		

PRESTASI_Kinerja_Guru_11	1	44	35.77	1574.00
	2	23	30.61	704.00
	Total	67		
PRESTASI_Dukungan_Guru_12	1	44	35.14	1546.00
	2	23	31.83	732.00
	Total	67		

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah sampel pada kelompok perempuan mencakup 44 orang dan 23 siswa, sehingga total jumlah sampel independen sebanyak 67 responden. Tabel *Rank* di atas menunjukkan *mean rank* yang paling besar terdapat pada kelompok perempuan terkait persepsi mengenai kepuasan guru ditentukan oleh motivasinya, yaitu dengan *mean rank* 37,72. Kemudian yang terendah untuk kelompok perempuan terkait dengan persepsi 4. Persepsi mengenai pengaruh kepala sekolah terhadap kualitas hasil kegiatan belajar mengajar 32,72. Sedangkan untuk kelompok laki-laki, *mean rank* terbesar adalah terkait persepsi mengenai pengaruh kepala sekolah terhadap kualitas hasil kegiatan belajar mengajar, dengan mean rank sebesar 36,46. Kemudian yang terendah untuk kelompok laki-laki adalah tentang persepsi mengenai hubungan guru dan siswa mempengaruhi prestasi siswa 29,02.

Di penelitian ini, terkait dengan jenis kelamin, penampilan kepala sekolah seperti usia dan pengalaman kepemimpinan secara jelas memengaruhi efisiensi kepemimpinan, dan tidak ada perbedaan substansial dalam efisiensi kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan jenis kelamin. Namun, jika dilihat dari jenis kepemimpinannya, data tersebut menegaskan bahwa terdapat hubungan langsung antara karakteristik pribadi kepala sekolah dan tindakan mereka. Artinya, tindakan para ekstrovert lebih baik daripada para introvert.

Selain itu, kepala sekolah yang sukses secara langsung dan dengan jelas mendukung pembangunan dari waktu ke waktu melalui penggabungan skema kepemimpinan transformasional dan instruksional.

Data yang mengaitkan peran kepala sekolah dengan prestasi siswa menunjukkan bahwa hasil yang sukses bagi siswa di sekolah dapat dengan tegas dikaitkan dengan kepemimpinan yang efektif. Selain itu, ketika dikaitkan dengan guru dan siswa, ada kaitan substansial dan jelas antara kepemimpinan dengan situasi kerja guru. Keterkaitan antara peran kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja kapasitas jauh lebih kuat karena ada efek sekunder dari kepemimpinan pada pembelajaran dan keberhasilan siswa.

Hubungan peran kepala sekolah dengan prestasi sekolah nampak dari data yang disajikan bahwa kepala sekolah yang sangat aktual dalam kepemimpinan/organisasinya akan memperoleh usaha yang dilakukan dari bawahan/kelompoknya dengan baik pada waktunya. Hubungan peran kepala sekolah dengan prestasi sekolah menunjukkan bahwa data kepemimpinan demokratis dan otokratis mempengaruhi kinerja akademik siswa dengan teguh, meskipun perubahan progresif dalam kepemimpinan *Laissez-faire* sebaliknya mempengaruhi kinerja sekolah siswa. Secara mendalam, faktor kepribadian juga dapat membentuk kinerja sekolah, terbukti dari temuan kami yang menunjukkan bahwa faktor kepribadian seperti kepala sekolah extraversion, kemampuan setuju, neurotisme dan keterbukaan meningkatkan kinerja sekolah dan akan berimplikasi pada kemajuan kinerja sekolah.

Selain data keberhasilan siswa dan sekolah, kami juga mengamati hubungan antara peran kepala sekolah dan kinerja guru, di mana data yang ada menggambarkan bahwa ada hubungan antara peranan kepala sekolah dan kinerja mengajar, tetapi peranan itu hanya memiliki konsekuensi kecil

pada kegunaan pengajaran. Secara lebih rinci, peranan kepala sekolah terkait juga dengan instruksi guru, di mana analisis mengungkapkan bahwa hasil efek dalam pekerjaan pemimpin sekolah disadari dapat menumbuhkan semangat mengajar.

Data ini berasumsi bahwa peranan, usia, pengalaman bertahun-tahun, kinerja ekstrovert, transformasional, instruksional, demokratis, otokratis, dan kepemimpinan tidak langsung memiliki keterkaitan yang baik dengan kinerja guru maupun keberhasilan prestasi siswa.

B. Kinerja Guru dan Keberhasilan Siswa

Secara teori, ditemukan bahwa peranan kepala sekolah dan kinerja guru memiliki dampak optimis terhadap keberhasilan siswa. Namun, kepala sekolah memiliki keterkaitan secara tidak langsung pada prestasi siswa. Dengan cara yang sama, peranan kepala sekolah tidak membuat perbedaan yang signifikan dengan keberhasilan siswa (Alhosani & Singh, 2017).

Maka dari itu, sulit untuk menganggap efek individu siswa atau sekolah tidak berhubungan sebagai indikator prestasi siswa karena efek tersebut saling berdampak satu sama lain (Alexander & Maeda, 2015). Menurut Alam & Ahmad (2017), keberhasilan siswa memiliki keterkaitan secara tidak berlebihan dengan porsi peranan kepala sekolah, untuk porsi terbesar, dengan implikasinya berdasar pada kaitannya dengan kinerja guru.

Dampak kepemimpinan terhadap keberhasilan siswa diintervensi oleh kinerja guru (Dutta & Sahney, 2016). Penunjukan kelas mungkin merupakan objek tepat dari asosiasi guru-siswa yang memiliki pengaruh optimis pada keberhasilan siswa. Penyediaan guru terhadap siswa merupakan salah satu faktor penerapan yang berdampak pada keberhasilan siswa. Siswa yang

memiliki guru yang solid sangat menentukan dan berdampak pada akademik yang maju (Sabin, 2015).

Tabel 2. Perbandingan Persepsi Guru dan Siswa Mengenai Peran Guru Dalam Berbagai Aspek Pendidikan

Mann-Whitney Test

	Ranks			
	Status	N	Mean Rank	Sum of Ranks
KEPSEK_Pekembangan_Sekolah_1	1	18	38.92	700.50
	2	49	32.19	1577.50
	Total	67		
KEPSEK_Prestasi_Siswa_2	1	18	38.28	689.00
	2	49	32.43	1589.00
	Total	67		
KEPSEK_Kinerja_Guru_3	1	18	45.03	810.50
	2	49	29.95	1467.50
	Total	67		
KEPSEK_Kualitas_Hasil_KBM_4	1	18	33.11	596.00
	2	49	34.33	1682.00
	Total	67		
KEPSEK_Kepuasan_TenDik_5	1	18	42.53	765.50
	2	49	30.87	1512.50
	Total	67		
PUAS_Gaji_6	1	18	36.44	656.00
	2	49	33.10	1622.00
	Total	67		
PUAS_Motivasi_Kinerja_7	1	18	40.08	721.50
	2	49	31.77	1556.50
	Total	67		
KINERJA_TanggungJawab_8	1	18	42.33	762.00
	2	49	30.94	1516.00
	Total	67		
KINERJA_Kom_Obs_Silabus_Manj_Hadir_Profesional_Interpersonal_9	1	18	39.75	715.50
	2	49	31.89	1562.50
	Total	67		

PRESTASI_Hub_Guru_Siswa_10	1	18	41.19	741.50
	2	49	31.36	1536.50
	Total	67		
PRESTASI_Kinerja_Guru_11	1	18	43.75	787.50
	2	49	30.42	1490.50
	Total	67		
PRESTASI_Dukungan_Guru_12	1	18	38.00	684.00
	2	49	32.53	1594.00
	Total	67		

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah sampel pada kelompok guru adalah 18 orang dan siswa sejumlah 49, sehingga total jumlah independen sampel adalah sebanyak 67 responden. Dari tabel *rank* di atas menunjukkan *mean rank* yang paling besar terdapat pada kelompok guru terkait Persepsi mengenai kinerja guru menentukan prestasi siswa, yaitu dengan *mean rank* 43,75. Kemudian yang terendah untuk kelompok guru terkait dengan persepsi mengenai pengaruh kepala sekolah terhadap kualitas hasil kegiatan belajar mengajar mendapat nilai 33,1.

Sedangkan untuk kelompok siswa, *mean rank* terbesar adalah terkait persepsi siswa tentang Persepsi mengenai pengaruh kepala sekolah terhadap kualitas hasil kegiatan belajar mengajar, dengan mean rank sebesar 34,33. Kemudian yang terendah untuk kelompok siswa adalah tentang persepsi persepsi mengenai kinerja guru menentukan prestasi siswa dengan nilai 30,42. Berdasarkan analisis statistik menggunakan tes Mann Whitney di atas, diketahui bahwa terdapat perbedaan persepsi guru dan siswa mengenai:

- a. Pengaruh kepala sekolah terhadap kinerja guru ($U = 242,500$; $p = 0,002$); Guru lebih cenderung menganggap (*Mean Rank* = 45,03) kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dibandingkan dengan siswa (*Mean*

Rank = 29,95).

- b. Pengaruh kepala sekolah terhadap kepuasan guru ($U = 287,500$; $p = 0,14$); Guru lebih cenderung menganggap (*Mean Rank* = 42,53) kepala sekolah berpengaruh terhadap rasa kepuasan kerja guru dibandingkan dengan siswa (*Mean Rank* = 30,87).
- c. Rasa tanggung jawab guru menentukan kinerjanya ($U = 291,000$; $p = 0,15$); Guru lebih cenderung menganggap (*Mean Rank* = 42,33) rasa tanggung jawab guru menentukan kinerjanya dibandingkan dengan siswa (*Mean Rank* = 30,94).
- d. Prestasi siswa ditentukan oleh hubungan guru dengan siswanya ($U=311,5$; $p= 0,042$); Guru lebih cenderung menganggap (*Mean Rank*=41,19) hubungan interpersonal guru dengan siswa mempengaruhi prestasi siswa dibandingkan dengan siswa (*Mean Rank*=31,36).
- e. Prestasi siswa ditentukan oleh kinerja guru ($U=265,500$; $p=0,005$); Guru lebih cenderung menganggap (*Mean Rank*=43,75) kinerja guru menentukan prestasi siswa dibandingkan dengan siswa (*Mean Rank*=30,42).

Namun tidak terdapat perbedaan persepsi antara guru dengan siswa mengenai:

- a. Pengaruh kepala sekolah dalam perkembangan sekolah ($U=352,500$; $p=0,170$), prestasi siswa ($U=364,000$; $p=0,229$), dan kualitas pembelajaran ($U=425,000$; $p=0,771$)
- b. Pengaruh gaji terhadap kepuasan guru ($U=397,000$; $p=0,494$)
- c. Pengaruh motivasi dan kinerja terhadap kepuasan guru ($U=331,500$; $p=0,084$)
- d. Faktor yang kompleks mempengaruhi kinerja ($U=337,500$; $p=0,106$), dan

e. Pengaruh dukungan guru terhadap prestasi siswa ($U=369,000$; $p=0,266$).

Dapat dikatakan bahwa faktor peran sebagai siswa dan guru memengaruhi persepsi terhadap berbagai aspek pendidikan. Guru terlihat cenderung menganggap penting faktor hubungan personal baik dengan kepala sekolah maupun dengan siswa dalam hal peningkatan kualitas beberapa aspek pendidikan. Hal ini dapat terjadi karena faktor budaya nusantara yang cenderung menganggap penting hubungan sosial atau personal.

Sudah umum di kalangan para peneliti bahwa kerangka kinerja guru dapat menjadi alat yang ampuh untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Karenanya, wajar jika kinerja guru menjadi salah satu aspek penting bagi prestasi sekolah. Informasi tambahan ini penting agar kinerja guru berfungsi sebagai mediator untuk hubungan antara budaya sekolah dan efektivitas sekolah.

Secara individu, para guru dapat mengatur bantuan untuk mengatasi siswa mereka yang penting untuk keberhasilan dalam hidup. Selain itu, modifikasi terpenting di aspek penghasilan guru dan peluang untuk kemajuan profesional seharusnya terus didorong agar pengajar dapat memperluas kemampuan siswa. Sebagai data pendukung, percaya diri dalam persiapan, keterampilan, dan kesiapan mengajar secara keseluruhan juga menjadi faktor penting. Data lain juga menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan substansial dalam reaksi guru mengenai tekanan karena keberanian siswa dalam arah belajar dan tekanan karena beban kerja tambahan.

Data mengenai kinerja guru dalam keberhasilan siswa menunjukkan bahwa uji coba penyediaan dan akreditasi guru sejauh ini merupakan asosiasi terkuat dari keberhasilan siswa baik sebelum maupun sesudah memantau posisi ketidacukupan siswa. Selain itu, kegiatan pembelajaran kooperatif

memberikan hasil yang konstruktif terhadap keberhasilan siswa. Akan tetapi, hal ini masih tidak cukup karena hasil dari guru dalam bekerja untuk mencerahkan pandangan dan perilaku siswa berada di luar nilai ujian. Bukti tambahan menunjukkan bahwa guru yang berhubungan baik dengan siswa cenderung memperoleh nilai lanjutan, *overhead* dan di luar itu potensi yang dapat dikaitkan dengan bagian dari keunggulan guru yang permanen dari waktu ke waktu.

Secara teori, ditemukan bahwa kinerja merupakan pencapaian atau konsekuensi dari aktivitas seseorang dalam menggemakan usaha mereka. Kinerja secara menyeluruh dikaitkan dengan efisiensi karena kinerja menunjukkan upaya yang diperlukan untuk mewujudkan tingkat efisiensi yang lebih tinggi di dalam organisasi. Kinerja guru didasarkan pada target pembelajaran yang dicapai. Kinerja mereka berasal dari kecerdasan tugas mereka dalam melaksanakan kewajiban mereka, urutan pekerjaan mereka, dan kecerdasan tugas etis yang harus mereka pegang (Shulhan, 2018). Kinerja guru berisi tentang kegunaan guru dalam berpendapat terhadap siswa, kemampuan komunikasi, pemaparan silabus, konsekuensi tindakan administrasi kelas, kehadiran, kemahiran, pengambilan keputusan, dan bakat pribadi (Ayub, Hussain, & Ghulamullah, 2018).

Tabel 3. Perbandingan Perbedaan Persepsi Mengenai Peran Guru Berdasarkan Perbedaan Institutsi

Mann-Whitney Test

	dRanks			
	Jenis_ Kelamin	N	Mean Rank	Sum of Ranks
KEPSEK_Pekembangan_Sekolah_1	1	25	36.72	918.00
	2	42	32.38	1360.00
	Total	67		
KEPSEK_Prestasi_Siswa_2	1	25	35.72	893.00
	2	42	32.98	1385.00
	Total	67		
KEPSEK_Kinerja_Guru_3	1	25	31.08	777.00
	2	42	35.74	1501.00
	Total	67		
KEPSEK_Kualitas_Hasil_KBM_4	1	25	34.96	874.00
	2	42	33.43	1404.00
	Total	67		
KEPSEK_Kepuasan_TenDik_5	1	25	27.70	692.50
	2	42	37.75	1585.50
	Total	67		
PUAS_Gaji_6	1	25	32.44	811.00
	2	42	34.93	1467.00
	Total	67		
PUAS_Motivasi_Kinerja_7	1	25	33.06	826.50
	2	42	34.56	1451.50
	Total	67		
KINERJA_TanggungJawab_8	1	25	28.84	721.00
	2	42	37.07	1557.00
	Total	67		
KINERJA_Kom_Obs_Silabus_Manj_Had- ir_Profesional_Interpersonal_9	1	25	30.22	755.50
	2	42	36.25	1522.50
	Total	67		
PRESTASI_Hub_Guru_Siswa_10	1	25	33.92	848.00
	2	42	34.05	1430.00
	Total	67		

PRESTASI_Kinerja_Guru_11	1	25	28.30	707.50
	2	42	37.39	1570.50
	Total	67		
PRESTASI_Dukungan_Guru_12	1	25	30.08	752.00
	2	42	36.33	1526.00
	Total	67		

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah sampel pada kelompok SMK Muhammadiyah Kota adalah sejumlah 25 orang, dan SMP Kluwut sejumlah 42, sehingga total jumlah sampel sebanyak 67 responden. Tabel *Rank* di atas menunjukkan *mean rank* yang paling besar terdapat pada kelompok SMK Muhammadiyah Kota terkait persepsi akan pengaruh kepala sekolah terhadap perkembangan sekolah, yaitu dengan mean rank 36,72. Kemudian yang terendah untuk kelompok SMK Muhammadiyah Kota terkait dengan 5 persepsi mengenai pengaruh kepala sekolah terhadap kepuasan tenaga kependidikan/karyawan sekolah hanya meraih 27,70.

Untuk kelompok SMP Kluwut, *mean rank* terbesar adalah terkait persepsi mengenai pengaruh kepala sekolah terhadap kepuasan tenaga kependidikan/karyawan sekolah, dengan mean rank sebesar 37,75. Sebaliknya, yang terendah untuk kelompok SMP Kluwut adalah tentang persepsi akan pengaruh kepala sekolah terhadap perkembangan sekolah dengan nilai 32,38.

Berdasarkan analisis statistik menggunakan tes Mann Whitney, diketahui bahwa terdapat perbedaan persepsi antara warga sekolah SMP Muhammadiyah Kluwut dengan warga SMK Muhammadiyah Kota Cirebon mengenai:

- a. Peran kepala sekolah dalam kepuasan guru ($U=367,500$; $p=0,021$). Warga SMP Muhammadiyah Kluwut cenderung lebih rendah (*Mean Rank*=27,70) dalam meyakini bahwa kinerja guru berhubungan dengan prestasinya

dibandingkan dengan warga SMK Muhammadiyah Kota Cirebon (*Mean Rank*=37,75).

- b. Peran kinerja terhadap prestasi guru ($U=382,500$; $p=0,036$). Warga SMP Muhammadiyah Kluwut cenderung lebih rendah (*Mean Rank*=28,30) dalam meyakini bahwa kinerja guru berhubungan dengan prestasinya dibandingkan dengan warga SMK Muhammadiyah Kota Cirebon (*Mean Rank*=37,39).

Sementara itu, dalam berbagai aspek lain dalam pendidikan, tidak terdapat perbedaan bermakna antara persepsi warga sekolah SMP Muhammadiyah Kluwut dengan warga SMK Muhammadiyah Kota Cirebon. Dapat dikatakan bahwa dibandingkan peran sebagai guru dan siswa, perbedaan institusi sekolah lebih rendah pengaruhnya dalam persepsi mengenai berbagai aspek pendidikan. Perbedaan institusi memunculkan perbedaan wawasan warga sekolah, perbedaan praktik manajemen sekolah, perbedaan penerapan kebijakan pendidikan, dan perbedaan budaya setempat, yang kemudian memunculkan perbedaan persepsi mengenai peran kepala sekolah pada kepuasan guru dan peran kinerja guru terhadap prestasinya sendiri.

Dalam membandingkan peran di sekolah, jenis kelamin, dan perbedaan institusi, peran mempengaruhi lebih banyak aspek atau hal-hal terkait pendidikan dibandingkan jenis kelamin dan perbedaan institusi. Perbedaan peran dapat menimbulkan perbedaan pengetahuan mengenai mekanisme suatu aspek dalam pendidikan. Selain itu, perbedaan peran juga menimbulkan perbedaan penilaian subjektif mengenai diri, misal guru akan menganggap perannya lebih besar dibandingkan siswa.

Observasi ini juga membahas tentang kualitas guru yang dapat menggambarkan prestasi siswa. Data mengenai hal ini menunjukkan bahwa kualitas guru merupakan substansi dan secara langsung mengukur kinerja siswa. Sebagai pendukung, praktik mengajar yang efektif mengungkapkan kualitas guru yang selama ini menjadi faktor paling konsisten dalam meningkatkan pembelajaran dan prestasi akademik siswa. Timbal balik menegaskan bahwa ada asosiasi mendasar bahwa tahapan dari keunggulan ruang tutorial dengan prestasi siswa adalah dengan menghubungkan taktik identifikasi baru, dan kualitas guru diperkirakan menjadi isu sentral yang menentang sesi diagonal.

Kualifikasi, dalam hal ini gelar, guru juga dapat membuat siswa berprestasi, yang menurut pengalaman guru dan biaya kuliahnya yang kecil-kecilan memiliki kelebihan pada prestasi siswa. Lebih khusus lagi, terungkap bahwa guru dengan gelar lanjutan memiliki persentase siswa yang lebih tinggi yang mendapat nilai lanjutan dan mahir pada keduanya. Dengan gelar guru, pelaksanaan pembelajaran meningkat ketika dibagikan kepada guru dengan skor penilaian lanjutan dan tingkat pemberlakuan yang dikembangkan untuk siswa yang diserahkan kepada guru dengan gelar.

Karakteristik guru juga dapat membentuk sekolah berprestasi bagi siswa. Temuan kami mengungkapkan bahwa kinerja kelas, ketika ada tambahan dari karakteristik guru lainnya, adalah setara dalam hal pengalaman siswa. Hal ini menandakan bahwa guru dapat menyubsidi pembelajaran siswa sebanyak siswa itu sendiri. Jelas, sifat yang paling diinginkan untuk kepribadian guru yang sukses adalah sifat-sifat guru yang disetujui oleh sebagian besar orang. Di antara karakteristiknya adalah perilaku guru (kejelasan, interaksi, tempo, pengungkapan, ucapan dan hubungan) memiliki hubungan yang substansial

dengan keberhasilan siswa. Oleh karena itu, terdapat keterkaitan efikasi diri guru terhadap keberhasilan belajar siswa yang cukup kuat.

Data ini menyimpulkan bahwa kinerja guru sebagai mediator, kepribadian & karakteristik, profesional, persiapan, kegiatan pembelajaran kooperatif, gelar lanjutan, sukses, *self-efficacy*, pengajaran yang efektif, dan kualitas ruang & guru dapat mempengaruhi budaya sekolah sekolah, efektivitas, dan keberhasilan siswa.

C. Pembahasan

1. Peran Kepala Sekolah dan Keberhasilan Siswa

Data tentang peran kepemimpinan dalam berkaitan dengan keberhasilan siswa didukung oleh Bennett (2017) yang menjelaskan bahwa hasil yang sukses untuk siswa di sekolah, termasuk promosi perilaku dan pembelajaran yang baik, dapat dihubungkan secara kuat dengan kepemimpinan yang sukses. Bahkan, Leithwood et al., (2006) menunjukkan hal berikut: (a) terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan tiga dimensi kinerja koordinasi. (b) Hubungan yang paling solid adalah dengan persepsi kondisi kerja guru. (c) Hubungan terlemah adalah dengan motivasi dan komitmen guru. (d) Korelasi antara kepemimpinan dan kemampuan guru jauh lebih kuat daripada hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kapasitas guru. Hasil paling signifikan dari studi ini, bagaimanapun, adalah dampak yang tidak diinginkan dari seluruh kepemimpinan pada pengetahuan dan keberhasilan siswa melalui efek langsungnya pada tiga dimensi kinerja staf. Kepemimpinan menyumbang cukup signifikan, 27 persen dari variasi keberhasilan siswa di seluruh sekolah. Angka ini merupakan proporsi yang jauh lebih tinggi dari variasi yang dijelaskan (dua hingga tiga kali lebih tinggi) daripada yang

biasanya dilaporkan dalam penelitian tentang efek kepala sekolah terhadap individu guru. Sementara itu, Golsteyn et al. (2017) mengungkap data bahwa identitas *viscount* secara kausal mempengaruhi prestasi belajar siswa. Siswa yang memiliki tekad yang kecil diuntungkan paling banyak dari aristokrasi yang melekat. Peneliti tidak menemukan bukti bahwa rekan kerja yang sangat gigih dirugikan jika bekerja dengan teman yang kurang gigih.

Dalam data kepribadian demokratis, kepala sekolah otokrasi dan prestasi sekolah pada bagian temuan disatukan oleh Bakhsh et al. (2015) yang menyatakan bahwa dalam memegang dan menunjukkan identitas, kepala sangat memaksa dalam kontrol/manajemennya, dan ia dapat mengembangkan upaya yang dapat diselesaikan dari pengiring/pengagumnya dengan baik pada waktunya. Kepala sekolah yang berorientasi humor lebih menarik secara sosial, dan guru/teman merasa nyaman dengan kehadiran mereka. Menerapkan keterampilan manajemen konflik yang ditentukan, pemimpin sekolah secara praktis harus menunjukkan toleransi stres yang tidak diinginkan. Bahkan, Oyugi & Gogo (2019) menyimpulkan bahwa peningkatan positif dalam gaya kepemimpinan representatif dan tirani secara langsung berdampak pada pemberlakuan ilmiah siswa, perubahan dalam kepercayaan, dan dalam kepemimpinan *Laissez-faire* sebaliknya berdampak pada pemberlakuan skolastik siswa. Hasilnya, Usman (2001) menjelaskan temuan empat komponen identitas, seperti pemimpin tipe ekstra, kesesuaian, neurotisme, dan keterusterangan. Fokus penelitian ini membahas empat faktor dan faktor prediktor untuk memajukan sekolah dalam konteks selatan-selatan. Akhirnya, hal ini akan menjadi sindiran dari pemberlakuan perkembangan sekolah.

Temuan data tentang hubungan kepribadian kepala sekolah dengan pengajaran guru memengaruhi pengajaran dan kinerja guru juga sesuai dengan pendapat Othman (2009) yang mengemukakan bahwa bahkan terdapat hubungan antara karakter dan kegunaan pengajaran (Rinto et al., 2020). Akan tetapi, hasil lain menunjukkan bahwa karakter hanya memiliki pengaruh yang kecil terhadap kebermanfaatan pembelajaran, yang artinya ada beberapa faktor lain yang memengaruhi keefektifan pembelajaran. Selain itu, Mulford (2003) menyimpulkan bahwa hal itu berdampak pada hasil kerja perintis sekolah yang dilihat oleh calon pesaing yang memaksa, bantrok, tidak menyenangkan, putus asa, sedih, berpisah, berpisah dari mengajar, tidak ada bekal, tidak mau kembali, dan sebagai itu untuk tandan tertentu dalam tatanan sosial. Meskipun menarik untuk dicatat bahwa bukti menunjukkan bahwa masalah penghargaan dipandang berbeda oleh calon potensial dan pemimpin sekolah itu sendiri - dengan para pemimpin yang percaya bahwa ini adalah pekerjaan yang bermanfaat. Jelas, para pemimpin sekolah yang ada belum menyampaikan pesan pemenuhan pekerjaan kepada individu yang akan mengikuti mereka.

2. Kinerja Guru dan Keberhasilan Siswa

Kami menemukan kinerja guru sebagai mediator etos sekolah dan kegunaan sekolah juga didukung oleh tiga orang ahli. Commission (2013) menemukan bahwa kerangka kompetensi guru ketika dirancang dan dilaksanakan dengan cara yang relevan dengan setiap konteks nasional dan konsisten dengan kebijakan pendidikan lainnya dapat menjadi modal yang berpengaruh untuk memajukan kinerja guru. Meskipun demikian, Duan et al. (2018) menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya sekolah, kinerja guru, dan efektivitas sekolah. Hasilnya juga

menunjukkan bahwa kinerja guru membantu sebagai moderator untuk hubungan antara etos sekolah dan kegunaan sekolah. Kemudian, Blazar & Kraft (2017) menjelaskan bahwa penelitian mereka mengidentifikasi pengaruh guru terhadap ukuran efikasi diri siswa dan kebahagiaan di kelas, serta pada ukuran perilaku siswa yang dilaporkan sendiri. Penemuan ini menunjukkan bahwa guru dapat mengatur bantuan dalam memajukan pertahanan dan perbuatan di antara siswa mereka untuk pencapaian dalam hidup.

Selain itu, data juga menunjukkan bahwa kepribadian dan kinerja guru dapat mempengaruhi keberhasilan siswa yang diperkuat oleh Fong-ye & Normore (1999), yaitu perubahan pertama dalam lingkup rekrutmen, persiapan, perizinan, penyediaan guru, dan peluang untuk persyaratan kemajuan ahli muncul diperbolehkan untuk mengajar untuk maju, sehingga pasti dan secara positif mempengaruhi kemampuan beradaptasi kritis terbesar dari semua siswa. Selain itu, Brown (2018) mengungkap data bahwa pendidik yakin akan perencanaan, kemampuan, dan ketersediaan secara umum dalam mendidik. Bahkan, Ayub dkk. (2018) menyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang mencolok dalam reaksi guru tentang dorongan karena sikap siswa terhadap pendidikan dan tekanan akibat penambahan tumpukan pekerjaan berdasarkan usia dan kualifikasi umum.

Temuan studi menunjukkan bahwa persiapan guru, kegiatan pembelajaran kooperatif, dan pengajaran yang efektif memengaruhi keberhasilan siswa juga dipertahankan oleh Darling-hammond (2000), yang menyimpulkan bahwa penilaian perencanaan dan kualifikasi pendidik sangat terkait dengan keberhasilan siswa di sekolah. Membaca dan menganalisa bersama-sama sebelum dan sesudah akan mampu menunjukkan status kelemahan siswa. Lebih lanjut, Gull (2015) memaparkan perbedaan skor yang signifikan pada

kelompok resistor dan kelompok eksperimen pada *post-test*. Uji-t sampel berpasangan dijalankan untuk membandingkan efek intervensi pada skor prestasi kelompok eksperimen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor kelompok eksperimen sebelum dan sesudah intervensi. Dapat disimpulkan dari data bahwa latihan pembelajaran wajib memiliki dampak optimis pada keberhasilan siswa yang terdaftar dalam materi instruksi. Sebaliknya, Blazar (2016) memprakarsai temuan bahwa guru yang bekerja dalam memperbaiki sikap kurang ajar dan perilaku siswa berada di luar takik penilaian. Dalam penelitian ini, peningkatan penugasan acak guru kepada siswa adalah untuk mengonfirmasi pengaruh guru terhadap sikap dan perilaku siswa yang dilaporkan sendiri.

Bagian temuan menunjukkan bahwa ruang sekolah & kualitas guru dapat memengaruhi keberhasilan siswa juga didukung oleh Steinberg & Garrett (2016) yang menyatakan bahwa prestasi yang berasal dari siswa-guru secara signifikan dan substansial mempengaruhi ukuran kinerja guru berbasis observasi. Memang, pendidik yang dipekerjakan dengan siswa berprestasi tingkat lanjut cenderung untuk mendapatkan evaluasi pelaksanaan tingkat lanjut di atas dan di luar apa yang dapat disimpulkan untuk perspektif keunggulan pendidik yang diselesaikan dalam periode akhir. Selain itu, pencapaian yang masuk penting secara berbeda bagi guru dalam pengaturan kelas yang berbeda. Bahkan, Sirait (2016) menemukan bahwa kinerja guru ditinjau dari nilai evaluasi guru sangat substansial dan sangat berharga untuk dapat diterapkan pada siswa di tingkat SMA. Selain variabel kualitas guru, studi ini juga meneliti variabel kontrol lain, seperti pengeluaran pemerintah dan keluarga, kesenjangan kemiskinan, kesenjangan pengangguran, akses listrik, dan angka morbiditas per kabupaten. Kemudian, Pompilus (n.d.)

menjelaskan bahwa keberhasilan pembelajaran mengasah kinerja guru merupakan perhitungan mantap terdepan dalam memajukan pembelajaran siswa dan prestasi ilmiah. Hal ini juga menunjukkan pentingnya bagi administrator sekolah untuk memahami proses melakukan evaluasi kinerja guru yang efektif untuk membantu mempertahankan dan meningkatkan praktik pengajaran yang efektif di kelas.

Selanjutnya, temuan kami berpendapat bahwa persiapan guru dan gelar lanjutan dapat memengaruhi keberhasilan siswa, yang didukung oleh Gerritsen, Plug, & Webbink (2014) bahwa hubungan kontribusi yang bergeser dari superioritas kelas ke pencapaian siswa adalah dengan menghubungkan kebijakan kredensial baru. Strategi ini didasarkan pada tugas ganda dari luar untuk ruang kelas yang berbeda. Kinerja guru diantisipasi menjadi aspek kritis dari program lintas jalur yang berlawanan. Lebih lanjut, Buddin & Zamarro (2009) mengungkapkan data bahwa sertifikat dan ketentuan guru menjelaskan perbedaan yang diamati dalam hasil siswa di seluruh guru. Ini menimbulkan dilema bagi pendidik dan pembuat kebijakan, sementara guru memiliki banyak hal yang harus dilakukan pada prestasi siswa. Bukti penelitian memberikan sedikit indikasi tentang bagaimana kualitas guru dapat ditingkatkan. Selain itu, Dial (2008) menyatakan bahwa pendidik dengan nilai progresif memiliki rasio yang lebih tinggi dari siswa yang mencatat progresif dan mampu bersaing dalam seni komunikasi dan matematika dari program penilaian Missouri di tingkat dasar dan menengah.

Last but not least, data ini menunjukkan bahwa karakteristik, tingkat lanjut, keberhasilan, *self-efficacy*, dan kualitas guru dapat memengaruhi efektivitas sekolah dan prestasi siswa yang diperkuat oleh Bird (2017), yang menyimpulkan bahwa beragam tetapi menunjukkan beberapa contoh siswa

dengan kinerja unggul ketika diberikan kepada instruktur dengan nilai penilaian tingkat lanjut dan persamaan pelaksanaan yang lebih baik untuk siswa yang dialokasikan untuk instruktur dengan setidaknya satu nilai master. Bahkan, Wenglinsky (2001) menggambarkan temuan bahwa dampak kegiatan kelas ketika dimasukkan ke dalam karakteristik pendidik lainnya adalah setara dalam ukuran dengan pengalaman siswa yang mengusulkan bahwa instruktur dapat menanggung sebanyak mungkin siswa belajar sebagai siswa itu sendiri.

Selain itu, Cylkowski (1931) diprakarsai dari penemuan yang dibuat, tampaknya terbukti bahwa kualitas yang paling diperlukan untuk seorang instruktur yang berkualitas adalah karakter. Karakter adalah kualitas instruktur yang telah disetujui oleh sebagian besar orang yang dengannya, atau untuk siapa proses pendidikan dilakukan, telah setuju. Kemudian, Rashid & Zaman (2018) mengemukakan bahwa kinerja pendidik memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja akademik. Berdasarkan delapan komponen ini, analisis mengungkapkan kesederhanaan, kolaborasi, langkah, wahyu, dialog, dan afinitas memiliki hubungan yang substansial dengan pemberlakuan pendidikan siswa. Sebagai perbandingan, dua komponen (semangat dan organisasi) tidak memiliki hubungan dengan variabel terikat. Hasilnya, Taştan et al. (2018) menemukan efikasi dan prestasi akademik siswa dalam sains. Hasil hipotesis pertama mengusulkan bahwa pengaruh kegunaan pribadi pendidik terhadap pencapaian pendidikan siswa sekolah menengah pertama dan menengah atas dalam sains dianggap perlu.

Bab V

Kesimpulan

Peranan kepemimpinan di sekolah dengan kepuasan kinerja guru sangat menentukan ketercapaian prestasi siswa. Beberapa komponen maupun indikator yang tereksplorasi pada kesimpulan ini antara lain (1) kepribadian, usia, pengalaman bertahun-tahun, kinerja ekstrovert, transformasional, instruksional, demokratis, otokratis dapat mempengaruhi efektivitas pengajaran & kepemimpinan, kinerja pendidik dan prestasi siswa. (2) *Leader styles* di sekolah, transformasional, demokrasi, perilaku kepemimpinan, pemimpin berpengalaman mempengaruhi kinerja & kepuasan diri guru, prestasi sekolah & budaya sekolah yang positif. (3) Kepuasan kerja guru sebagai mediator, kepribadian & karakteristik, profesional, persiapan, kegiatan pembelajaran kooperatif, tingkat lanjut, sukses, *self-efficacy*, pengajaran yang efektif, dan kualitas ruang & guru dapat mempengaruhi budaya sekolah, efektivitas sekolah, dan prestasi siswa. Implikasi dari temuan ini berupa data tentang peranan kepala sekolah dan kinerja guru mampu berkontribusi pada pengembangan *knowledge* dan kebijakan, khususnya di bidang psikologi dan pendidikan.

Daftar Pustaka

- Ali, S. N. M., Harun, C. Z., & AR, D. (2015). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SDN Lambaro Angan. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 3(2), 116–127.
- Asrul dan Syafaruddin, (2013), *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media.
- Asrul dan Syafaruddin, (2014), *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*, Bandung: Citapustaka Media.
- As-Suwaidan, Thariq M dan Basyarahil, Faishal U., (2006), *Mencetak Pemimpin Tips Melahirkan Orang Sukses dan Mulia*, Jakarta: khalifa.
- Atmodiwirio, Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Ardadizya. Jakarta
- Candra, & Sakban, A. (2016). Analisis korelasi kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap motivasi belajar siswa di SMAN Labuapi kabupaten Lombok Barat. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 2(2), 53–60.
- Damam, (2015), *Pengaruh Kerjasama, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Di Kecamatan Sungai Durian*, *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, Vol 1, No 2, Kabupaten Kotabaru: Kalimantan Selatan.
- Daniel, M. (2004). Doing quantitative research in education with SPSS. In *Evaluation & Research in Education* (Vol. 24, Issue 4). SAGE Publication Ltd. <https://doi.org/10.1080/09500790.2011.596379>
- Danumiharja, Mintarsih, (2014), *Profesi Tenaga Kependidikan*, Yogyakarta: Deepublish.
- Dimiyati, A. Hamdan, (2014), *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Edmonds, R. (1979). *Effective school for the urban poor*. Boston: ASCD.
- Engkoswara, & Komariah, A. (2012). *Administrasi pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Ersanilli, E., Carling, J., & Haas, H. De. (2011). *Methodology for quantitative data collection* (pp. 1–27). Eumagine, *Emagining Europe from the Outside*.
- Fajri, A., Rahman, I. K., & Liswati, S. (2019). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap prestasi belajar siswa. *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 78–93. <https://doi.org/10.32832/tawazun.v12i1.1844>
- Fathoni, Abdurrahmat, (2009), *Organisasi & Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Hadijaya, Yusuf, (2012), *Administrasi Pendidikan*, Medan: Perdana Publishing.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics 5th ed*. Sage Publication.
- Fikriyah, Karim, A., Huda, M. K., & Sumiati, A. (2021). Spiritual leadership: The case of instilling values in students through the Kiai's program in the globalization era. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(1), 16–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.22146/jlo.63922>
- Flick, U. (2013). *Qualitative Data Analysis (the SAGE h)*. SAGE Publication Ltd.
- Handayani, SB, dan Pujiyanti, (2011), *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Pemberdayaan Guru Sebagai Variabel Moderasi Pada Sd Negeri Uptd Dikpora Kecamatan Sayung Demak*.
- Hartati, Nur, Wahban, (2012), *Hubungan Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kepuasan Kerja Guru Dengan Komitmen Guru Terhadap Organisasi Sma Negeri Kota Sukabumi (Survey Pada Guru Sma Negeri Kota Sukabumi)*.
- Helmawati, (2014), *Meningkatkan Kinerja Kepala*

- Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Hidayati, Nur, Lina, Arum Darmawati, Dyna Herlina S. (2009), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan Fise Universitas Negeri Yogyakarta, Dosen Prodi Manajemen.
- Hoy, W.K. & Miskel C.G. (2008). Education administration theory, research, and practice eighth edition. New York: Higher Education
- Jaya, Indra, (2010), Statistik Penelitian Untuk Pendidikan, Bandung: CitaPustaka Media Perintis.
- Karim, A., Faiz, A., Parhan, M., Gumelar, A., Kurniawaty, I., Gunawan, I., Wahyudi, A. V., & Suanah, A. (2020). Managerial leadership in green living pharmacy activities for the development of students' *environmental care in elementary schools*, 7(13), 714–719. <http://www.jcreview.com/?mno=119121>
- Karim, A., Mardhotillah, N. F., & Samadi, M. I. (2019). Ethical leadership transforms into ethnic: Exploring new leader's style of Indonesia. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(2), 146–157.
- Kulophas, D., & Hallinger, P. (2018). Exploring the effects of authentic leadership on academic optimism and teacher engagement in Thailand. 32(1), 27–45. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0233>
- Lestari, S. (2007). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap prestasi siswa. *Satya Widya*, 32(2), 127–132.
- Li, L., Hallinger, P., & Ko, J. (2016). Principal leadership and school capacity effects on teacher learning in Hong Kong. 840509, 76–100. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2014-0035>
- Listiyawati, Dkk, (2016), Gaya Kepemimpinan kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru di Taman Kanak-Kanak Uptd Kecamatan Banda Sakti Kota Lhokseumawe, *Jurnal Administrasi Pendidikan* Issn 2302-0156 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 4, No. 3.
- Mangkunegara, Prabu, A.A. Anwar, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mesiono, (2012), *Manajemen Organisasi*, Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Mantja, W. 2002. *Manajemen Pendidikan Dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Media Menyukseskan MBS Dan KBK. PT Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Sage, Thousand Oaks Publications Sage.
- Mulyasa, E., (2005), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks*. Remaja Karya. Bandung
- Nawawi, H. 1995. *Kepemimpinan Efektif*. Gajahmada University Press. Jogjakarta.
- Nasrudin, Endin, (2010), *Psikologi Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia.
- Nasution, Irwan, (2010), *Administrasi Pendidikan*, Medan: Perdana Publishing.
- Nikmah, A., & Pratomo, D. (2016). Pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah, kinerja guru dan prestasi belajar siswa terhadap peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah se-kecamatan Dukuhsети kabupaten Pati. *Quality*, 4(1), 182–198.
- Nuchiyah, N. (2007). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 5(7), 1–4.
- Nugroho, Joko, Dan Suwanti, Titiek, (2005), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Moderasi Motivasi Studi Pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Grobogan, Telaah Manajemen*, Magister Manajemen Universitas Stikubank Semarang, Vol 2, Edisi 3.
- Nurussalami. (2018). Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kinerja guru pada SDN Siem kecamatan Darussalam Aceh Besar. *UIN Ar-Raniry Banda Aceh*, IV(2), 1–12.
- Oberhuber, S., & Maurer, I. (2015). *Quantitative Data Analysis* (pp. 1–26). Text durch Klicken hinzufügen.
- Paterson, A., Leung, D., Jackson, W., Macintosh, R., & O'Gorman, K. (2016). *Quantitative Data Gathering Methods and Techniques*.

- In Research Methods for Accounting and Finance (The Global, Issue September). Goodfellow Publishers Ltd. <https://doi.org/10.23912/978-1-910158-88-3-3226>
- Perumal, T. (2014). Quantitative Research Methods. Course Material, Chapter 8 (Leedy 1993), 87–104. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5210/fm.v8i1.1023>
- Prihatni, Diani, (2011), Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Mutu Sekolah (Studi Analisis Deskriptif Pada Sman Di Kabupaten Sumedang), *Manajerial* Vol. 10, No. 19.
- Purnomo, H., Karim, A., Rahmatullah, A. S., & Sudrajat, S. (2020). Principals' personality, leadership, teachers' job satisfaction and students' achievement. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(08), 4581–4596. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I8/PR280475>
- Rahun, E. J., & Kailola, L. G. (2016). Hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru pada SMK negeri Putussibau-Kapuas Hulu. *Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia*, 5(1), 27–42.
- Ramadhani, A. M. (2016). Pengaruh perilaku kepemimpinan iklim sekolah dan kinerja guru terhadap prestasi akademik siswa di SMAN 8 kota Malang. *Universitas Islam Negeri*.
- Rezki, D., Hasmin, & Mustari. (2016). Pengaruh kedisiplinan, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan, dan metode pembelajaran terhadap prestasi siswa di SMAN 1 Sungguminasa. *Jurnal Mirai Management*, 1(1), 159–173.
- Rinto, Fikriyah, Iman, B. N., Hanikah, Munajim, A., Sati, Setiana, D., Darmi, M., & Karim, A. (2020). Scientific process skills learning, biotechnology materials, and character building. *International Journal of Pharmaceutical Research*, 12(4), 2044–2051. <https://doi.org/https://doi.org/10.31838/ijpr/2020.12.04.314>
- Romani, Ahmad, (2012), Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Berprestasi Guru SD di Kecamatan Ketanggungan, *Educational Management, Prodi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang Indonesia*.
- Saarivirta, T. (2016). and student achievement: reflections from Finland. <https://doi.org/10.1108/JEM-10-2015-0146>
- Sagala, Syaiful, (2010), *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan Membantu Mengatasi Kesulitan Guru Memberikan Layanan Belajar yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta.
- Sitani, L. (2016). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja mengajar guru terhadap prestasi belajar siswa. *Jurnal Sant*, 6(1), 173–181.
- Soepardjo, dan Ekosusilo, Madyo, (2014), Faktor Dominan Yang Memengaruhi Motivasi Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja Guru SMA, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid 20, Nomor 2.
- Sugiyono, (2015), *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta.
- Supardi. (2013). *Sekolah efektif konsep dasar dan praktiknya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Susanto, Ahmad (2016), *Konsep, Strategi, dan Implementasinya Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Jakarta: Prenadamedia Group.
- Syafaruddin, dkk, (2012), *Inovasi Pendidikan (suatu analisis terhadap kebijakan baru pendidikan)*, Medan: Perdana Publishing.
- Syamsul, H. (2017). Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (Smp). *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 275–289. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v1i2.4271>
- Tacq, J. (2011). Causality in qualitative and quantitative research. *Quality and Quantity*, 45(2), 263–291. <https://doi.org/10.1007/s11135-009-9293-0>
- Umaedi, dkk. (2009). *Manajemen berbasis sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Undang-Undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Wahjosumidjo, (2008), *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Wibowo, (2008), *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. RajaGrafindo.
- Wibowo, (2014), *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, Garry. (1998). *Leadership in organization third edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zakiah. (2019). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, dan media pembelajaran terhadap prestasi peserta didik di SMAN 1 Purworejo. *Journal Ar-Rihlah Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 4(1), 144–166.

Biodata Penulis



Halim Purnomo, Anak Ke 5 Putra dari Bapak Abdul Muin (alm) dan Ibu Hj. Siti Amaliyah (Watmah) di Desa Grinting Kecamatan Bulakamba Kabupaten Brebes.

A. Identitas Keluarga

- Istri : Husnul Khotimah Abdi, M. Pd. I
Anak 1 : Malqie Dzilhani Purnomo (10 tahun)
Anak 2 : Ghaisan Nizhami Purnomo (7 tahun)
Anak 3 : Awfa 'Aheeda Sakhi Purnomo (6 tahun)
Anak 4 : Nalendra Hazeeq Akhtar Purnomo (5 bulan)

B. Pendidikan Nonformal

1. Madrasah Diniyah Nurul Huda Grinting Bulakamba Brebes, 1993-1995
2. Kuliyatul Mu'alaimin Al-Islamiah Pon-Pes Darunnajat Bumiayu Brebes (Cabang Gontor Ponorogo), 1998-2003

C. Pendidikan Formal

1. MI Islamiyah Grinting, Bulakamba, Brebes.
2. MTs Al-Faqih Cirebon
3. SMP Muhammadiyah Kluwut
4. MTs Assalafiyah Bulakamba Brebes
5. MA Darunnajat Bumiayu Brebes
6. S1 STAI Haji Agus Salim Fak. Tarbiyah
7. S2 Psikologi Pendidikan Islam IAIN Syekh Nurjati Cirebon
8. S3 Psikologi Islam UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

D. Pengalaman Organisasi 5 Tahun Terakhir

1. Pengurus Forum Silaturahmi Pemuda Remaja Masjid Indonesia (FSPRMI) Cabang Kota Cirebon 2011-2015.
2. Bendahara Pimpinan Daerah Pemuda Muhammadiyah Kota Cirebon 2011-2015.
3. Ketua DKM Darussalam Kel. Kaliwadas – Sumber – Cirebon 2015,
4. Anggota Majelis Dikdasmen PDM dan Sekretaris PCM Kesambi Kota Cirebon 2015-2020. Selanjutnya pernah menjabat sebagai Ketua Prodi S1 Tasawuf Psikoterapi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Cirebon.
5. Dosen Tetap Pascasarjana Program Doktor (S3) Psikologi Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

E. Buku

1. Model *Reward* dan *Punishment* Perspektif Pendidikan Islam, (Yogyakarta; DeePublish, 2012).
2. Memotivasi dengan Ganjaran (Yogyakarta; K-Media, 2013)
3. Bimbingan dan Konseling di Sekolah Dasar (Yogyakarta; K-Media, 2016).
4. Pedoman Praktis Penulisan Skripsi (Cirebon: Nurjati Press, 2017).
5. Spiritualitas dan Perilaku Pengemis di Kota Cirebon (Jakarta: Cakrawala Budaya, 2017)
6. Modul Bahasa Arab Kelas XI SMA (Cirebon: Confident, 2017)
7. Modul Bahasa Arab Kelas XII SMA (Nurjati Press, 2018)
8. How to Speak English Fluently (K-Media, 2018)
9. Psikologi Pendidikan (LP3M UMY, 2019)
10. Tutorial Pembelajaran Berbasis Proyek (K-Media, 2019)
11. Book Chapter (LPPI-UMY, 2019)
12. Psikologi Peserta Didik (K-Media, 2020)
13. Kepala Sekolah dan Keberhasilan Siswa (K-Media, 2021)

F. Jurnal

1. International UMRAN Islamic and Civilizational Studies: Poor Behavior of Beggars in Cirebon City. www.umran.utm.my
2. Implementasi *Reward* dan *Punishment* dalam Menumbuhkan perubahan Perilaku Belajar Peserta didik di SD Muhammadiyah 3 Kota Cirebon. www.jurnal.unej.ac.id
3. Implementation of Task Based Instruction In EFL Teaching Speaking Skill. www.journal.uniku.ac.id.

4. Sex Education Pattern For 12 Years Compulsary Education Age In Digital Era, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn>
5. Intervensi Psikologis Pada Pemerolehan Bahasa Anak, <http://www.syekh Nurjati.ac.id/jurnal/index.php/equalita/index>
6. Penerapan Kantin Kampus Yang Halal dan Thayyib, Seminar Nasional Abdimas II 2019 Sinergi dan Strategi Akademisi, Business Dan Government (Abg) dalam Mewujudkan Pemberdayaan Masyarakat Yang Berkemajuan di Era Industri 4.0
7. The Concept of Wasatiyyah in The Views of al-Zamakhshari and Fakhr al-Dīn al-Rāzī. <http://journal.umpo.ac.id/index.php/istawa/>
8. Pengelolaan Kelas Belajar di Era 4.0. *Jurnal Elementaria Edukasia* Volume 3 No 1 Tahun 2020.
9. School Relationship Management with The Community: Analysis of Program Activity Needs. <http://journal.umpo.ac.id/index.php/alasasiyya/index>.
10. Principals' Personality, Leadership, Teachers' Job Satisfaction and Students' Achievement. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 24, Issue 08, 2020.
11. A Charismatic Relationship: How a Kyai's Charismatic Leadership and Society's Compliance are Constructed? *Journal of Indonesian Economy and Business* Volume 35, Number 2, 2020, 129 – 143.
12. Transforming Islamic Boarding School as Indonesian of Islamic Educational Institution in the Digital Era. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 24, Issue 08, 2020 ISSN: 1475-7192.
13. Interconnection Of Science, Islamic Religion, and Philosophy of Science. *Khatulistiwa: Journal of Islamic Studies* Vol. 10, No. 1. March 2020.
14. Pendidikan Karakter Islami pada Online Class Management di SMA Muhammadiyah 7 Yogyakarta Selama Pandemi Covid-19. *Jurnal Tarbiyatuna* Vol. 11 No. 1 (2020) pp. 91-100 pISSN: 2085-0889 | eISSN: 2579-4981 *Journal Homepage*: <http://journal.ummg.ac.id/index.php/tarbiyatuna/index>
15. Managerial Leadership in Boarding and Public School: An Idea and Experience from Indonesia. *Talent Development & Excellence* Vol.12, No.2s, 2020, 4047-4059.
16. Penerapan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Berbasis Sains Budaya Lokal Di Sekolah dan Madrasah. <https://ejournal.upi.edu/index.php/tarbawy/index>

17. The Use of Active Learning Methods In Learning Fiqh Subject at Islamic Boarding School. *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*, 23(1), 173-182. <https://doi.org/10.24252/lp.2020v23n1i14>.

G. Riset Kemenristek Dikti

1. Hibah Penelitian Dasar 2016
<http://simlitabmas.ristekdikti.go.id/2/Login.aspx#>
2. Hibah Penelitian 2018
<http://simlitabmas.ristekdikti.go.id/2/Login.aspx#>
3. Hibah Penelitian Kolaborasi Luar Negeri (INA-USA) 2020-2022
<http://simlitabmas.ristekdikti.go.id/2/Login.aspx#>
4. Hibah Penelitian Dalam Negeri 2020-2022
<http://simlitabmas.ristekdikti.go.id/2/Login.aspx#>