

**KONTRIBUSI SIKAP KERJA DAN KOMPETENSI MANAJERIAL
TERHADAP KINERJA KEPALA SMP NEGERI
DI KABUPATEN PESISIR SELATAN**

HASIL PENELITIAN



Oleh:

**AFRIZAL
NIM: 51344**

Pembimbing I

Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd

Pembimbing II

Dr. Yahya, M.Pd

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2011**

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
DAFTAR LAMPIRAN.....	v
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Pembatasan Masalah.....	11
D. Perumusan Masalah.....	11
E. Tujuan Penelitian.....	12
F. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori.....	14
1. Kinerja Kepala Sekolah.....	14
2. Sikap Kerja.....	25
3. Kompetensi Manajerial.....	34
B. Penelitian Yang Relevan.....	50
C. Kerangka Konseptual.....	50
D. Hipotesis.....	54
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Metode Penelitian.....	55
B. Populasi dan Sampel.....	55
C. Definisi Operasional.....	60
D. Instrumen Penelitian.....	61
E. Teknik Pengumpulan Data.....	66
F. Teknik Analisis Data.....	67
BAB IV HASIL PENELITIAN	
A. Deskripsi Data.....	70
1. Kinerja Kepala Sekolah (Y).....	70

	2. Sikap Kerja (X1).....	72
	3. Kompetensi Manajerial (X2)	75
	B. Pengujian Persyaratan Analisis	78
	C. Pengujian Hipotesis.....	80
	D. Pembahasan.....	88
	1.Kinerja Kepala Sekolah.....	89
	2. Sikap Kerja Kepala Sekolah.....	91
	3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	95
	E. Keterbatasan Penelitian.....	101
BAB V	KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	103
	B. Implikasi.....	104
	C. Saran.....	105
DAFTAR RUJUKAN		
LAMPIRAN		

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan salah satu prioritas pembangunan di Indonesia karena sampai saat ini masalah rendahnya mutu pendidikan masih menjadi isu yang terus saja bergulir. Rendahnya mutu pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik fisik maupun non fisik, beberapa faktor fisik yang umum menjadi penentu keberhasilan pendidikan dari segi proses dan hasil yaitu siswa, guru, dan sarana pra sarana, sedangkan faktor non fisik dapat berupa kepemimpinan seorang kepala sekolah selaku seorang manajerial, pemetaan kesempatan, pola pikir masyarakat tentang pendidikan dan beberapa faktor lainnya.

Untuk tahun 2009 berdasarkan UU No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pemerintah telah menunjukkan upaya yang serius dalam memperbaiki kualitas pendidikan dengan mengalokasikan 20% dana APBN untuk dialokasikan pada bidang pendidikan, kendati demikian fenomena-fenomena dan gejala-gejala negatif masih ditemui, hal ini disebabkan tidak sinergisnya pelaksanaan pendidikan dengan kualitas yang dihasilkan, salah satu contoh adanya isu demonstrasi yang dilakukan oleh guru dan siswa, ini merupakan dampak dari rendahnya sikap, motivasi dan kompetensi manajerial dari seorang kepala sekolah selaku pimpinan dalam mengatur sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah adalah orang sangat berperan dalam menentukan kualitas pendidikan pada sebuah sekolah, untuk itu semua aspek kinerja dan kompetensi kepala sekolah harus mendapat supervisi yang maksimal dari pejabat yang berwenang, lemahnya sikap, motivasi serta kemampuan manajerial yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah akan mempengaruhi proses belajar, dampak yang paling akhir dari hal tersebut adalah rendahnya kualitas pendidikan.

Kepala sekolah itu adalah seseorang guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan (Undang-undang Pendidikan N0. 20 tahun 2003) secara hirarki seorang kepala sekolah itu memiliki kompetensi yang memadai, karena cukup banyak permasalahan-permasalahan pendidikan yang harus ditangani langsung yang berkenaan dengan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No.28 tahun 2010 tentang penugasan Guru sebagai Kepala sekolah, dijelaskan bahwa kepala sekolah atas dasar tugas dan tanggung jawab sebagai: pemimpin, manajer, pendidik, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, dan penyelia. Berdasarkan uraian diatas, maka kepala sekolah yang kompeten harus memiliki pengetahuan, ketrampilan, sikap, motivasi, dan etika kerja dengan tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah.

Menurut Permendiknas No.13 tahun 2007 mengenai standar kompetensi bagi kepala sekolah, ada lima aspek kompetensi yang harus ada dalam diri seorang kepala sekolah yaitu:

1. Kompetensi kepribadian yang menyangkut integritas dan kejujuran
2. Kompetensi sosial yang mencakup hubungan antar manusia dan hubungan baik dengan sesama
3. Kompetensi manajerial yang terkait dengan kemampuan kepala sekolah mengelola sekolah dan sumber daya yang ada di sekolah
4. Kemampuan supervisi yang menuntut kepala sekolah harus dapat membimbing guru-guru serta anak didiknya dalam menggunakan sumber daya yang ada di sekolah
5. Kompetensi kewirausahaan dimana seorang kepala sekolah harus mampu berwirausaha namun bukan untuk mencari keuntungan, memiliki jiwa kreatif, inisiatif, dan berani mengambil resiko demi pengembangan sekolah.

Begitu kompleks tugas dan tanggung jawab sebagai seorang kepala sekolah, maka kompetensi yang dimiliki harus memadai, karena harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan, Wayan Koster mengemukakan bahwa dalam konteks MP MBS, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan (1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar (2) Kepala administrasi (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir, dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah. Dikemukakan juga bahwa kepala sekolah sebagai administrator bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah.

Selain kompetensi manajerial, faktor lain yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah adalah (1) sikap kerja, karena sikap kerja adalah suatu kesiapan untuk menggapai dan meraih yang terbaik dalam kerangka yang utuh untuk menetapkan keyakinan. Tanpa dilandasi dengan sikap kerja yang baik seseorang mustahil akan melahirkan suatu pekerjaan yang maksimal, baik dan buruknya kinerja seorang kepala sekolah sangat ditentukan oleh sikap kerja, dan sikap kerja tersebut akan melahirkan keseriusan dan ketekunan dalam bekerja.

Gerungan (1987:144) menyatakan bahwa **attitude** adalah sikap terhadap objek tertentu, yang merupakan sikap pandangan atau sikap perasaan, tetapi sikap tersebut disertai dengan kecenderungan untuk bertindak sesuai dengan kemampuan, sedangkan Crinder dan Turstone menempatkan sikap suatu perasaan yang terungkap dalam bentuk **respon evaluative** pada posisi setuju atau tidak setuju terhadap suatu objek. (2) Kompetensi manajerial, kompetensi manajerial adalah kemampuan berupa pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam memanajemen suatu lembaga atau perusahaan. Munculnya berbagai perubahan organisasi merupakan tantangan bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi sehingga sekolah tetap survive dan kompetitif dengan sumber daya manusia (SDM) yang kuat. Sementara menurut pendapat Sanusi yang dikutip M. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir (2000):

“Perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah dari yang statis di zaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional konstruktif

di era globalisasi, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada sekolah, khususnya kepada administrator sekolah, pada mereka harus tersedia ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kondisi baru.

Diisyaratkan kepada kepala sekolah sebagai salah satu kategori administrator pendidikan perlu, melengkapi wawasan kepemimpinan dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan.

Berdasarkan hal yang telah dikemukakan dari latar belakang di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah antara lain: 1) iklim kerjasama, 2) sikap, 3) motivasi kerjanya, 4) minatnya terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, 5) supervisi, 6) kompetensi manajerial, 7) iklim kerjasama, 8) lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil survey awal penulis lakukan di beberapa SMPN di Kabupaten Pesisir Selatan, ditemui beberapa fenomena-fenomena di lapangan, hasil pengamatan penulis adalah berbagai gejala yang mengidentifikasi kinerja kepala sekolah, diantaranya adanya sikap yang kurang tanggap dan sikap yang tidak serius dari kepala sekolah terhadap permasalahan-permasalahan yang terjadi di sekolah, tercermin tidak tergambaranya sikap pendidik dari tindak tanduk dan perilaku dari kepala sekolah untuk ditauladani oleh komponen sekolah, kurang melakukan pembinaan demi kemajuan guru, guru ingin maju lakukanlah terobosan sendiri, temuan lainnya adalah hampir 30% kepala sekolah datang tidak tepat

waktu, disinyalir semua proses PBM pagi dan proses administrasi kurang terorganisir dan terkontrol, kebanyakan ditangani langsung oleh wakil kepala sekolah dan di sisi lain juga ditemui, kepala sekolah selaku pemimpin kurang sekali dalam melakukan pembinaan-pembinaan terhadap guru dan pegawai setelah jam PBM berakhir kepala sekolah langsung pulang meninggalkan sekolah dan terindikasi jarang melakukan kegiatan lain yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang kepala sekolah, disisi lain ditemui kurangnya sikap inovasi dan perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah, terkesan tidak ada perubahan baik dari segi mutu maupun sarana , seolah-olah sekolah jalan di tempat , tidak memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintergrasikan setiap kegiatan memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, tidak terkesan mengembangkan model pembelajaran yang kreatif dan inovatif dalam rangka memajukan sekolah yang kreatif dan inovatif, sebenarnya banyak hal yang harus dilakukan pada saat seperti itu, berkembang persepsi bahwa tidak akan ada perbedaan penghargaan antara kepala sekolah yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi

Fenomena lainnya adalah adanya pembatasan masa kerja kepala sekolah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pesisir Selatan, yaitu 8 tahun masa kerja, apakah seorang kepala sekolah itu berprestasi atau tidak namun tetap taat dan tunduk dengan aturan tersebut. Gejala yang ditimbulkan dari aturan tersebut adalah kurang motivasi dan gairah kerja bagi kepala sekolah yang hampir habis masa jabatannya, secara tidak langsung

menurunkan kinerja dari kepala sekolah tersebut. Kalau kinerja rendah berdampak terhadap kualitas pendidikan disekolah tersebut, dan juga akan berimbas terhadap suasana yang kurang kondusif, hal ini terlihat tidak harmonisnya hubungan kepala sekolah dan guru apalagi dengan masyarakat.

Dari fenomena yang dicermati penulis di atas juga terlihat pada kompetensi manajerial, penulis menduga mempunyai kontribusi yang besar terhadap kinerja kepala sekolah. Penulis memperkirakan apabila kompetensi manajerial kepala sekolah baik akan mengakibatkan kinerja kepala sekolah tersebut akan baik sesuai dengan standar proses yang dituangkan oleh Peraturan Pemerintah. Kepala sekolah itu akan bekerja lebih baik sesuai dengan prestasi yang disandangnya dan bertanggung jawab atas apa yang dimilikinya. Masalah yang sering munculnya di beberapa SMPN di Kabupaten Pesisir Selatan adalah kurangnya kemampuan kepala sekolah dalam memenej instansi yang dipimpinnya. Diantara masalah tersebut adalah perencanaan sekolah yang masih kacau, masih kurang harmonisnya hubungan antara sesama aparatur sekolah dan pengelolaan sarana dan prasarana sekolah yang masih belum baik.

Sementara itu kepala sekolah kurang transparan dalam memberi informasi maupun dalam mengelola keuangan, terkadang kepala sekolah bersikap arogan dalam menutupi kelemahan dan ketidakmampuannya dalam memenej sekolah, gejala tersebut sudah tergambar dari Hasil Ujian Nasional SMPN Kabupaten Pesisir Selatan pada 2010 yaitu dari 7.984 peserta ujian,

yang lulus 7.262 orang atau 93.82.(Sumber: Dinas Pendidikan Kabupaten Pesisir Selatan)

Penulis mengawatirkan jika kondisi tersebut tidak cepat ditanggapi, maka akan berdampak terhadap kualitas (*Out Put*) SMP Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan, sehingga akan melahirkan pandangan-pandangan negatif dari masyarakat terhadap sekolah, untuk itu penulis perlu melakukan perbaikan-perbaikan sesuai dengan tugas penulis sebagai kepala sekolah dengan melakukan kajian Pengaruh Sikap Kerja, Motivasi Kerja dan kompetensi manajerial terhadap Kinerja Kepala SMP Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan, hal ini didasari atas dugaan bahwa kinerja Kepala SMP Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan bukanlah merupakan suatu masalah yang berdiri sendiri, namun berkaitan dengan sikap kerja, motivasi kerja dan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam suatu sistem.

B. Identifikasi Masalah

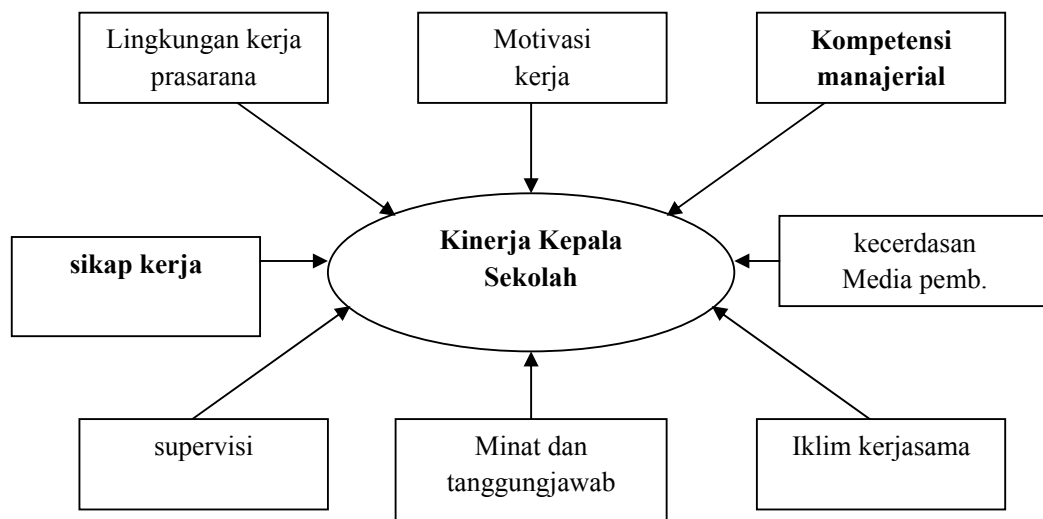
Kepala sekolah merupakan faktor dominan dalam proses peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah memiliki andil yang cukup besar terhadap keberhasilan sebuah sekolah, dengan keberhasilan tersebut kepala sekolah akan merasa puas terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

Banyak faktor yang diduga mempengaruhi kinerja kepala sekolah seperti yang dikemukakan oleh Mathis dan Jacson (2001: 82) bahwa kinerja terdiri dari motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Mangkunegara (2000: 67) mengemukakan faktor- faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan kemampuan motivasi (*motivation*) Secara teoritis dikemukakan oleh Gibson (1987) bahwa faktor- faktor yang mempengaruhi (determinant) kinerja terdiri dari variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis. Menurut Bateman dalam timpe (2000: 32) bahwa faktor- faktor yang dapat mempengaruhi kinerja meliputi: 1. Prilaku, 2. Sikap, 3. Tindakan, 4. Bawahan, 5. Kendala- kendala, 6. Keadaan ekonomi.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa banyak faktor- faktor yang diduga mempengaruhi kinerja kepala sekolah antara lain: sikap kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, supervise, kompetensi manajerial, kecerdasan, iklim kerja sama, minat dan tanggung jawab.

terlihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1 : Faktor-faktor yang diduga mempengaruhi Kinerja kepala sekolah.

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa banyak sekali faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah seperti iklim kerja, motivasi kerja, supervisi, sikap, minat, kompetensi manajerial, kecerdasan, sikap, lingkungan tempat bekerja,

Dalam melaksanakan kerja kepala sekolah, motivasi di duga mempengaruhi kinerja kepala sekolah, karena motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang menggerakkan dan mengarahkan aktivitasnya dalam mencaapai tujuan. Mulyasa (2005: 12) mengemukakan bahwa motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi dan menggerakkan faktor lain dalam menggerakkan aktivitas kerja.

Faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja kepala sekolah adalah kompetensi manajerial kepala sekolah, karena diduga mempunyai kontribusi yang besar mempengaruhi kinerja kepala sekolah. Seperti yang dikemukakan oleh Idochi Anwar dan Yayat Amir (2002: 14) yang mengutip dari Dirawat bahwa:

Perspektif peningkatan mutu pendidikan terdapat 4 komponen yang harus dimiliki oleh seseorang pemimpin yaitu (1). Pengajar di sekolah dalam bentuk proses, (2). Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan diri, (3). Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama, (4). Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru dan staf.

Sikap kerja di duga mempengaruhi kinerja kepala sekolah. Ahmad (1996: 9) mengemukakan bahwa semakin tinggi sikap dan moral kerja seseorang serta dilandasi dengan dedikasi dan loyalitas kepada pekerjaan atau profesi yang dilaksanakan, maka ada kecendrungan semakin tinggi pula produktifitas kerja seseorang.

Faktor lain yang di duga mempengaruhi kinerja kepala sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Thoah (1995: 79) :

perhatian atasan terhadap bawahannya dalam organisasi akan dapat mendorong bawahannya untuk bekerja lebih baik. Dari hasil pengamatan di lapangan di beberapa sekolah masih banyak kepala sekolah yang tidak disukai oleh para guru, staf dan siswanya, hal ini disebabkan gaya kepemimpinannya yang otoriter.

Lingkungan kerja adalah kondisi yang memungkinkan pihak sekolah melaksanakan pembinaan profesionalisme kerja yang kondusif lebih besar berperan untuk melakukan berbagai usaha peningkatan pembinaan terhadap tugas dan tanggung jawab guru. Lingkungan kerja yang kondusif di SMP Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan hendaknya menjadi perhatian khusus bagi kepala sekolah dan guru.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah. Untuk meneliti semua faktor yang berkontribusi terhadap kinerja kepala sekolah merupakan hal yang ideal untuk dilakukan. Namun, dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu, biaya, dan tenaga, maka penelitian ini dibatasi hanya pada dua aspek yakni sikap kerja dan kompetensi manajerial. Penulis memilih aspek tersebut dengan pertimbangan bahwa sikap kerja dan kompetensi manajerial merupakan dua faktor yang diduga bermasalah di lapangan dan berpengaruh terhadap kinerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah sikap kerja berkontribusi terhadap kinerja kepala SMP Negeri di Kabupaten pesisir selatan.
2. Apakah kompetensi manajerial kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Pesisir selatan
3. Apakah sikap kerja dan kompetensi manajerial kepala sekolah berkontribusi secara bersama- sama terhadap kinerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan.

E. Tujuan Penelitian.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kontribusi sikap kerjaterhadap kinerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan.
2. Kontribusi kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan.
3. Kontribusi sikap kerja, kompetensi manajerial kepala sekolah secara bersama- sama terhadap kinerja kepala SMP Negeri di kabupaten Pesisir Selatan.

F. Manfaat Penelitian.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

A. Manfaat Teoritis

1. Sebagai bahan pedoman untuk meningkatkan prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah.
2. Sebagai pedoman untuk mengukur kualitas dan kuantitas pekerjaan yang di bebaskan kepada kepala sekolah
3. Sebagai bahan intropeksi diri dari kepala sekolah, sikap dan kompetensi manajerial dapat mempengaruhi kinerja

B. Manfaat Praktis.

1. Kepala sekolah, untuk dapat memperbaiki kinerja kepala sekolah melalui peningkatan sikap kerja dan kompetensi manajerialnya.
2. Dinas Pendidikan, sebagai bahan masukan dalam mengambil keputusan dan pengambilan kebijakan terhadap kegiatan peningkatan kinerja kepala sekolah.
3. Peneliti sendiri, menambah khasanah ilmu pengetahuan dan pemahaman tentang hal-hal yang berkontribusi terhadap kinerja kepala sekolah.
4. Semua pihak untuk pengembangan ilmu serta menaruh perhatian terhadap pendidikan, khususnya kinerja kepala sekolah.