

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam semua bidang kehidupan. Dengan manajemen, kinerja sebuah organisasi dapat berjalan secara maksimal. Demikian juga dengan lembaga pendidikan, dengan manajemen yang baik, maka sebuah institusi pendidikan akan dapat berkembang secara optimal sebagaimana diharapkan. Menurut Yana Wardhana manajemen merupakan faktor yang memegang peranan didalam menentukan setiap pencapaian tujuan organisasi yang dilakukan oleh pengelola sekolah baik itu kepala sekolah maupun guru sebagai pelaksana, sebab berkaitan dengan serangkaian dari aktivitas yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam organisasi.¹

Pakar pendidikan HAR Tilaar mengatakan masalah manajemen pendidikan merupakan salah satu masalah pokok yang menimbulkan krisis dalam dunia pendidikan Indonesia. Kondisi ini disebabkan oleh tidak adanya tenaga-tenaga administrator pendidikan yang profesional.²

Oleh karena itu, hal penting yang harus dipertimbangkan bagi sebuah institusi pendidikan adalah adanya tenaga administrator pendidikan yang profesional. Secara umum aktifitas manajemen ada dalam organisasi secara

¹Yana Wardhana, *Manajemen Pendidikan untuk Peningkatan Bangsa* (Bandung: Perimbun Mekar, 2007), h.7.

²H.A.R. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional* (Yogyakarta: Renika Cipta, 2004), h.1.

efektif dan efisien.

Terry menjelaskan, "Management is performance of conselving and achieving desired result by means of grup efforts consisting of utilizing human talent and resources."³ Manajerial merupakan salah satu bagian dari manajemen, meskipun demikian keduanya saling melengkapi, karena keterampilan manajerial bertujuan menanggulangi perubahan dengan melalui penentuan arah perubahan melalui pembentukan visi, mengarahkan orang untuk bekerja berdasarkan visi, memotivasi dan mengilhami agar berusaha melaksanakan rencana. Keterampilan kepemimpinan yang berhubungan langsung dengan sekolah, hal tersebut adalah faktor utama yang melaksanakan fungsi kontrol berbagai pola kegiatan pengajaran dan pendidikan di dalamnya karena suksesnya sebuah sekolah tergantung pada sejauh mana pelaksanaan misi yang dibebankan di atas tanggung jawab, kepribadian dan kemampuan alam hubungannya dengan interaksi dan unsur-unsur masyarakat.

Seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial diantaranya keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia serta keterampilan teknis. Kepala sekolah harus mampu membimbing dan mengembangkan kemampuan baik bagi dirinya sendiri, maupun bagi guru, karyawan, dan siswanya sehingga dicapai suasana kegiatan belajar mengajar yang dapat menghasilkan mutu pendidikan yang memuaskan. Sejalan dengan hal ini Adler menegaskan bahwa "The quality of teaching and learning that goes in a

³George. R. Terry, *Prinsip-prinsip manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 4.

school is largely determined by the quality of principles of leadership.”⁴

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu menyusun program dan menggerakkan stafnya, serta dapat mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada di lingkungan sekolahnya. Seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial artinya kepala sekolah harus mampu bertindak sebagai manajer di sekolahnya sehingga mampu mengelola sekolah secara keseluruhan tidak hanya secara teknis akademis saja. Sekolah sebagai organisasi juga memerlukan sistem manajemen yang baik sejak perencanaan, pelaksanaan dan juga evaluasi terhadap apa yang telah dilaksanakan. Seorang kepala sekolah meskipun seorang pemimpin tetaplah bukan seorang diktator atau penguasa tunggal di sekolahnya. Tetapi juga harus mampu mempersiapkan para tenaga kependidikan yang berkualitas dengan bijaksana seperti yang diamanatkan dalam undang-undang sistem pendidikan nasional, sesuai dengan firman Allah di dalam surah Al A'raaf ayat 3 dan 7:

اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ إِلَيْكُم مِّن رَّبِّكُمْ وَلَا تَتَّبِعُوا مِن دُونِهِ أَوْلِيَاءَ قَلِيلًا مَّا تَذَكَّرُونَ
 ﴿٣﴾ فَلَتَقْصِنَ عَلَيْهِم بِعِلْمٍ وَمَا كُنَّا غَائِبِينَ ﴿٧﴾

Nabi Muhammad SAW mengatakan:

كل كم راع وكل كم مسؤول عن رعيته، الإمام راع و مسؤول عن رعيته،

والرجل راع في اله وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت

زوجها ومسؤول عن رعيته، والخادم راع في مال سيده ومسؤول عن

⁴Adler Hilton, *Leadership Factors* (San Francisco State University: Longman Pearson, 2003), h. 17.

Kepala sekolah sebagai manajer bertugas mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti MGMP/MGP tingkat sekolah, diskusi profesional dan sebagainya atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Pelaksanaan tugasnya, seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki beragam kompetensi. Standar Kepala sekolah dalam mengemban tugas dan kewajibannya memiliki lima dimensi kompetensi yaitu, sebagai educator (pendidik), manajer, administrator, supervisor (penyelia), leader (pemimpin), pencipta iklim kerja dan wirausahawan.⁶

Motivasi kerja diartikan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Ibrahim Bafadal dalam bukunya Sarbini, mengutip Hoy dan Miskel dan Sergiovanni menyatakan bahwa motivasi kerja guru adalah kemauan kerja guru untuk mengerjakan tugas-tugasnya

⁵ M. Al Ghazali, *Terjemahan Akhlak Seorang Muslim Cet 1* (Jakarta: Mustaqim, 2004), h. 84.

⁶Undang-Undang RI No. 20 tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS)* (Bandung: Citra Umbara, 2007), h. 7.

yang ditambahkan oleh Wiles bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja guru sangat mempengaruhi performansinya dalam melaksanakan tugas-tugasnya.⁷

Motivasi kerja guru adalah motivasi yang menyebabkan guru bersemangat dalam mengajar karena kebutuhannya terpenuhi. Kepala sekolah yang menyadari bahwa esensi kepemimpinan terletak pada hubungan yang jelas antara pemimpin dengan yang dipimpinnya dan memahami kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan kelompok akan berperilaku meningkatkan motivasi kerja guru di sekolah yang dipimpinnya. Begitu juga kepala sekolah sebagai supervisor, kemampuan memilih pendekatan yang paling tepat dalam melaksanakan supervisi sebagai upaya pembinaan dan bimbingan akan sangat berpengaruh pada motivasi kerja guru. Pernyataan Wiles yang dikutip Bafadal mengidentifikasi 8 kebutuhan guru, yaitu: (1) rasa aman dan hidup layak, (2) kondisi kerja yang menyenangkan, (3) rasa diikutsertakan, (4) perlakuan yang jujur dan wajar, (5) rasa mampu, (6) pengakuan dan penghargaan, (7) ikut ambil bagian dalam pembuatan kebijakan sekolah, dan (8) kesempatan mengembangkan *self respect*. Kebutuhan-kebutuhan tersebut sangat mempengaruhi motivasi para guru dalam menjalankan tanggungjawab. Untuk itu peranan kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya di sekolah sebagai pemimpin dan supervisor sangat diperlukan bertanggung jawab.⁸

Motivasi kerja guru merupakan dorongan mental yang dimiliki oleh seorang guru dalam melakukan pekerjaan sebagai guru. Apakah setiap guru

⁷Sarbini, *Teori-Teori Motivasi* (Yogyakarta: SiklusCitra Umbara, 2004), h. 21.

⁸Ibid, h. 21.

memiliki motivasi kerja yang baik. Tentu jawabannya tidak, karena kenyataannya ada juga guru yang tidak memiliki semangat dalam mengajar. Buktinya banyak sekali anak-anak didik kita di sekolah, yang mengeluh karena gurunya tidak menunjukkan keseriusan dalam mendidik mereka.

Merupakan suatu yang ironis dan menyayangkan bila ada guru yang mengajar hanya sebagai sebuah rutinitas tanpa tahu tujuan dan visi mereka dalam mengajar, bahwa ternyata masih banyak guru-guru yang belum sepenuhnya memahami makna dan tugas mereka dalam mengajar.

Ahmadi mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi bertanggung jawab.⁹ Tagiuri dan Litwin mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi. Kemudian dikemukakan oleh Luthan disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi.¹⁰

Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi,

⁹Ahmadi, *Teknik-Teknik Prinsip Pengajaran* (Yogyakarta : Tema baru, 2007), h. 50.

¹⁰Luthan Nugroho, *Iklim Organisasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 25.

atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tertentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Batasan pengertian iklim organisasi itu bisa dilihat dalam dimensi iklim organisasi, Steve Kelner menyebutkan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut: *Flexibility conformity*. *Fleksibilit dan comformity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi. *Responsibility*, hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggungjawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan. *Standards*, perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen

memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik. *Reward*, hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik. *Clarity*, terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi. Tema komitmen. Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berorganisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Prestasi adalah bukti keberhasilan yang dicapai sekolah dalam melaksanakan program pendidikan di sekolah. Hal ini sesuai pendapat Amin Faisal bahwa bahwa prestasi merupakan hasil usaha yang dicapai seseorang yang lebih baik dalam melakukan kegiatan.¹¹

Jika dilihat dari segi-segi yang menyangkut dengan sikap, minat, perhatian, dan keterampilan siswa. Prestasi yang dicapai dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain motivasi dari luar maupun motivasi dari dalam yang keduanya saling berkaitan. Menurut Mulyasa, sekolah merupakan suatu sistem dimana pelaksanaan yang berorientasikan pada kegiatan belajar mengajar dan pelaksanaan pengajaran yakni interaksi guru dan siswa, dalam rangka menyampaikan bahan pelajaran pada siswa dan untuk mencapai tujuan pengajaran.¹² Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sekolah

¹¹Amin Faisal, *Prestasi Sekolah* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), h. 88

¹²Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Karakter* (Bandung: Citra Umbara, 2004), h. 67

adalah tempat dimana guru sebagai pengajar dalam membantu anak didiknya agar memperoleh pemahaman diri dan pengarahan dalam proses belajar mengajar yang berguna kelak dalam masyarakat melalui pendidikan formal dan non formal.

Jadi prestasi sekolah dapat diartikan sebagai penilaian hasil belajar dari proses kegiatan belajar mengajar yang dinyatakan dalam bentuk simbol, angka huruf maupun kalimat yang dapat mencerminkan hasil yang sudah dicapai oleh setiap siswa dalam periode selama masih dalam bangku sekolah sehingga dapat membawa perubahan baik dari segi kognitif, afektif, dan psikomotorik yang dinyatakan dalam angka menurut kemampuan siswa dalam mengerjakan tes pelajaran.¹³

Bila demikian halnya, prestasi sekolah dalam kehidupan manusia pada tingkat dan jenis tertentu dapat memberikan kepuasan pada bangku sekolah. Ciri-ciri siswa yang berbakat dalam pencapaian prestasi sekolah dapat di indikasikan sebagai berikut: memiliki ciri tanggung jawab terhadap tugas seperti tekun menghadapi tugas, ulet menghadapi kesulitan, mampu bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain, ingin berprestasi sebaik mungkin, senang dan rajin belajar, penuh semangat dan tidak bosan dengan tugas rutin. Memiliki ciri belajar antara lain mudah menangkap pelajaran, mempunyai ingatan baik, perbendaharaan kata yang luas, penalaran tajam, berpikir kritis, logis, sering membaca buku yang bermutu dan mempunyai rasa ingin tahu yang bersifat intelektual, memiliki kreativitas antara lain bersifat ingin tahu, sering mengajukan pertanyaan yang baik memberikan banyak gagasan dan usul atas banyak permasalahan, tidak mudah

¹³Umar Siahian, *Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Raja Grafindo, 2005), h. 56.

terpengaruh orang lain dan mampu mengajukan pandangan yang berlainan dengan orang lain.

Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi sekolah adalah terlaksananya suatu pendidikan yang mengorientasikan pada prestasi akademik dan nonakademik dari siswa yang harus berpegang teguh pada prinsip-prinsip yang telah diberlakukan. Keterampilan juga berpengaruh penting dan sebagai dasar latihan yang dapat membentuk keterampilan kerja. Yang dapat di eksprisikan melalui cipta, rasa, dan karsa secara kreatif dan produktif bertanggung jawab.¹⁴ Aspek-aspek yang mendorong pelaksanaan penilaian prestasi sekolah agar dapat menentukan tercapai tidaknya tujuan pendidikan dan pengajaran perlu dilakukan usaha dan tindakan atau kegiatan untuk menilai hasil prestasi sekolah.¹⁵

Berdasarkan permasalahan di atas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru dan Iklim Organisasi dengan Prestasi Sekolah SMA Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

¹⁴Tohir Ahmad, *Meniti Jalan Menuju Sekolah Unggulan* (Bandung: Akbar Media Eka, 2005), h. 45.

¹⁵Indra Leo Sisentang, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Surabaya: Amanah, 2003), h. 78.

1. Apakah ada hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan prestasi sekolah SMA Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan?
2. Apakah ada hubungan motivasi kerja guru dengan prestasi sekolah SMA Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan?
3. Apakah ada hubungan iklim organisasi dengan prestasi sekolah SMA Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan?
4. Apakah ada hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan prestasi sekolah SMA Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, tujuan umum penelitian ini adalah untuk memperoleh data empiris mengenai variabel yang berhubungan dengan keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim organisasi, dan prestasi sekolah. Secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan prestasi sekolah SMA Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan.
2. Hubungan motivasi kerja guru dengan prestasi sekolah SMA Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan.
3. Hubungan iklim organisasi dengan prestasi sekolah SMA Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan.
4. Hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan prestasi sekolah SMA

Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis
 - a. Penelitian ini menguji teori-teori manajerial yang menjelaskan bahwa keterampilan manajerial seorang administrator mempunyai hubungan secara signifikan dengan individu atau anggota organisasi.
 - b. Pengembangan ilmu manajerial pendidikan, khususnya yang berkenaan dengan keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru dan iklim organisasi.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi instansi pemerintah, khususnya Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam membina kepala sekolah-kepala sekolah dan guru-guru dalam rangka meningkatkan prestasi sekolah di Kabupaten Hulu Sungai Selatan.
 - b. Bagi para pengawas penelitian ini dapat digunakan sebagai wawasan dan pengetahuan untuk membina kepala sekolah, guru-guru agar sekolah-sekolah memiliki prestasi yang lebih baik di lingkungan Kabupaten Hulu Sungai Selatan.
 - c. Bagi kepala sekolah penelitian ini dapat dijadikan bahan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas dalam mengelola sekolah agar lebih

berprestasi.

- d. Bagi guru dan staf, penelitian ini dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan pengelolaan agar menjadi sekolah yang lebih berkualitas dan berprestasi.
- e. Bagi peneliti lainnya, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan pendahuluan dan pertimbangan bagi peneliti lain yang ingin menggali masalah ini secara lebih mendalam.

E. Asumsi Penelitian

Sebagai landasan teoritis dalam pengujian hipotesis dikemukakan asumsi penelitian sebagai berikut:

1. Keterampilan manajerial kepala sekolah dianggap mempunyai hubungan dengan prestasi sekolah SMA Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan.
2. Motivasi kerja guru dianggap mempunyai hubungan dengan prestasi sekolah SMA Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan.
3. Iklim organisasi dianggap mempunyai hubungan dengan prestasi sekolah SMA negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan.
4. Keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan iklim organisasi secara bersama-sama dianggap mempunyai hubungan dengan prestasi sekolah SMA Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan.

F. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan asumsi penelitian di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

1. Ada hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan prestasi

sekolah SMA Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan.

2. Ada hubungan motivasi kerja guru dengan prestasi sekolah SMA Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan.
3. Ada hubungan iklim organisasi dengan prestasi sekolah SMA Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan.
4. Ada hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan prestasi sekolah SMA Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan.

G. Definisi Operasional

Agar diperoleh kejelasan dan untuk menghindari perbedaan persepsi antara penulis dengan pembaca dalam menafsirkan permasalahan penelitian, maka perlu dijelaskan beberapa istilah yang digunakan dalam penelitian ini dengan pengertian sebagai berikut:

1. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Keterampilan sepadan dengan kata kecakapan dan kepandaian yang disebut *skill*. Sedangkan, manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dengan kata lain keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan bertanggung jawab. Ini berarti berbagai jenis tindakan yang dapat diamati yang mana keterampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas bertanggung jawab. Keterampilan manajerial kepala sekolah dalam penelitian ini adalah kemahiran atau kecakapan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang

manajer.

Adapun pengertian manajer adalah individu-individu yang dalam mencapai tujuan bekerjasama dengan orang lain. Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mencapai tujuan bekerjasama dengan orang lain. Keterampilan Manajerial kepala sekolah dalam penelitian ini diukur melalui sub variabel:

- a. Keterampilan konsep, meliputi:
 - 1) Merencanakan kegiatan sekolah.
 - 2) Mengorganisasikan kegiatan sekolah.
 - 3) Mengevaluasi kegiatan sekolah.
- b. Keterampilan Hubungan Manusia
 - 1) Menjalin kerja sama dengan guru.
 - 2) Memotivasi kerja guru.
 - 3) Menjalin komunikasi dengan guru.
 - 4) Mengembangkan sikap dan moral kerja guru.
 - 5) Memperhatikan kesejahteraan guru.
 - 6) Menyelesaikan konflik di sekolah.
- c. Keterampilan Teknik
 1. Membimbing guru dalam cara mengelola kelas dengan baik.
 2. Membimbing guru dalam menggunakan metode pembelajaran yang tepat.
 3. Membimbing guru dalam teknik evaluasi siswa.

4. Membimbing guru dalam pembuatan dan pengembangan RPP
5. Membimbing petugas (guru/TU) dalam mengelola sarana dan prasarana.
6. Membimbing konselor sekolah dalam pelaksanaan bimbingan konseling.

2. Motivasi Kerja Guru

Motivasi adalah kondisi-kondisi atau keadaan yang mengaktifkan, atau memberi dorongan atau kekuatan keadaan yang untuk bertingkah laku mencapai tujuan yang ditimbulkan oleh motivasi tersebut atau kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi, untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisi oleh kemampuan upaya demikian, untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu. Motivasi adalah mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan kearah tujuan tertentu.

Dengan demikian motivasi kerja guru dalam penelitian ini adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku guru ke arah tujuan tertentu. Motivasi yang paling berhasil adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, dengan kata lain pendorong semangat kerja. Motivasi kerja merupakan unsur psikologis bagi seorang guru dalam rangka untuk keberhasilan dalam mengajar. Guru yang punya motivasi kerja tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka ia akan berhasil sebagai pendidik dan pengajar. Motivasi kerja guru dalam penelitian ini diukur melalui sub variabel:

- a. Faktor pendorong, meliputi:
 - 1) Prestasi.
 - 2) Pengakuan hasil kerja.
 - 3) Peningkatan prestasi kerja.
 - 4) Tanggung jawab.
 - 5) Sifat pekerjaan.
- b. Faktor penyehat, meliputi:
 - 1) Hubungan antar pribadi.
 - 2) Keamanan kerja.
 - 3) Kehidupan pribadi.
 - 4) Kebijakan dan administrasi.
 - 5) Gaji.
 - 6) Kesempatan untuk bertumbuh.
 - 7) Kedudukan.
 - 8) Kondisi kerja.

3. Iklim Organisasi

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu. Atau dengan kata lain organisasi sekumpulan orang atau sekelompok yang memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerjasama. Sedangkan iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama. Iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak

langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan. Iklim sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi bertanggung jawab.

Dengan demikian iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Iklim organisasi dalam penelitian ini diukur melalui sub variabel:

- a. *Supportive Behavior* (Perilaku Suportif)
 - 1) Pimpinan mendengar/terbuka terhadap masukan guru.
 - 2) Pimpinan memberi pujian secara tulus.
 - 3) Pimpinan memberi kritikan membangun.
 - 4) Pimpinan menghormati keahlian profesional guru.
 - 5) Pimpinan menunjukkan kepribadian/perhatian pada guru.
- b. *Directive Behavior* (perilaku direktif)
 - 1) Pimpinan melakukan pengawasan secara melekat.
 - 2) Pimpinan memerintah dengan tegas.
 - 3) Pimpinan mengawasi semua aktivitas guru.
 - 4) Pimpinan mengawasi hal-hal yang paling kecil.
- c. *Restrictive Behavior* (perilaku restriktif)
 - 1) Pimpinan membebani guru dengan berbagai laporan.
 - 2) Pimpinan membebani guru dengan permintaan orang tua siswa.

- 3) Pimpinan membebani guru dengan tugas lain di luar tugas mengajar.
- d. *Collegial behavior* (perilaku kolegal)
- 1) Guru bangga dengan sekolahnya.
 - 2) Guru senang bekerja bersama guru yang lain.
 - 3) Guru sangat antusias bekerja bersama dengan guru lain.
 - 4) Guru menghargai keahlian guru yang lain.
- e. *Intimate behavior* (perilaku yang akrab/hangat)
- 1) Guru saling mengenal satu sama lainnya dengan baik.
 - 2) Guru bergaul dengan guru lain.
 - 3) Masing-masing guru memberi dukungan satu sama lain.
- f. *Disengaged behavior* (perilaku yang tidak terikat atau lepas)
- 1) Guru melaksanakan tugas tidak produktif dalam tim kerja.
 - 2) Guru bekerja tidak berorientasi pada tujuan organisasi.
 - 3) Guru kritis terhadap guru lain.

4. Prestasi Sekolah

Prestasi lebih merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai dari proses perencanaan, pelaksanaan serta penilaian suatu kegiatan. Untuk mengetahui sejauhmana prestasi itu telah dicapai yaitu dengan melihat hasil akhir dari kegiatan yang telah dilakukan. Prestasi juga merupakan hasil yang telah diraih setelah melakukan suatu kegiatan yang merupakan bukti keberhasilan usaha. Prestasi tidak akan dicapai bila tidak ada usaha dan kegiatan yang dilakukan. Pada umumnya prestasi ini digunakan untuk menunjukkan suatu pencapaian tingkat

keberhasilan bagaimanapun keadaannya dan didapatkan dengan adanya usaha terlebih dahulu. Sedangkan sekolah adalah tempat dimana guru sebagai pengajar dalam membantu peserta didiknya agar memperoleh pemahaman diri dan pengarahan dalam proses belajar mengajar dan pengembangan diri yang berguna kelak dalam masyarakat melalui pendidikan formal dan non formal.

Dengan demikian prestasi sekolah dapat diartikan sebagai hasil yang diraih sekolah dalam proses kegiatan akademik dan non akademik yang menunjukkan tingkat keberhasilan sekolah. Prestasi sekolah dapat memberikan kebanggaan pada semua komponen yang ada di sekolah sebagai wujud keberhasilan dalam melakukan proses administrasi , pembelajaran, pembinaan dan layanan kepada peserta didik. Prestasi sekolah dalam penelitian ini diukur melalui sub variabel:

a. Intra sekolah

- 1) Memiliki visi, misi, proses perencanaan dan evaluasi yang diimplementasikan dengan baik.
- 2) Menerapkan dan melaksanakan pengembangan kurikulum dalam proses pembelajaran.
- 3) Menerapkan proses kegiatan pembelajaran yang interaktif.
- 4) Penciptaan iklim sekolah yang baik.
- 5) Pengelolaan dan pelayanan sekolah yang prima.

b. Ekstra sekolah

- 1) Menjamurnya kegiatan keagamaan di luar jam formal di sekolah.
- 2) Semakin aktifnya siswa mengikuti kegiatan keolahragaan di luar

jam sekolah.

- 3) Minat dan bakat siswa dibidang seni, mading semakin tumbuh dan berkembang.
- 4) Semakin dikenalnya oleh masyarakat prestasi anak didik baik dibidang seni, olahraga ataupun keagamaan.
- 5) Semakin aktifnya siswa mengikuti kegiatan kepramukaan, UKS di luar jam sekolah.

H. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang penulis anggap relevan dengan penelitian yang penulis teliti di antaranya adalah:

1. Romzi Fahmi

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Romzi Fahmi menunjukkan bahwa terdapat hubungan penerapan manajemen mutu terpadu dengan kinerja guru sekolah luar biasa (SLB) Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan. Terdapat hubungan motivasi berprestasi dengan kinerja guru sekolah luar biasa (SLB) Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan. Terdapat hubungan penerapan manajemen mutu terpadu dan motivasi berprestasi dengan kinerja guru sekolah luar biasa (SLB) Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan.¹⁶

2. Hidayatun

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayatun menunjukkan terdapat pengaruh

¹⁶Romzi Fahmi, *Hubungan Penerapan Manajemen dan Motivasi Berprestasi Sekolah Luar Biasa (SLB) Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan* (Banjarmasin: Tesis Program Pascasarjana IAIN Antasari, 2013), h. 175.

keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ungaran , Kabupaten Semarang. Hasil analisis menunjukkan keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, dengan kontribusi 17,05. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, dengan kontribusi 17,55%. Secara bersama-sama keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru sebesar 73,1%.¹⁷

3. Ajeng Kartini

Penelitian yang dilakukan oleh Ajeng Kartini menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dapat meningkatkan mutu sekolah. Penelitian ini dilakukan di MAN 2 Model Banjarmasin. Pengelolaan sekolah dengan standart manajemen yang terpadu menentukan kualitas dan kelancaran proses pembelajaran, efektifitas dan efesiensi kegiatan dan penggunaan dana serta hubungan interaksi semua komponen sekolah dengan baik.¹⁸

4. Arbain

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Arbain menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak berkorelasi secara signifikan dengan prestasi akademik, tetapi kepemimpinan kepala sekolah berkorelasi secara signifikan

¹⁷Hidayatun, *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ungaran Kabupaten Semarang* (Semarang: Tesis Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang, 2007), h. 97.

¹⁸Ajeng Kartini, *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus pada MAN 2 Model Banjarmasin)* (Banjarmasin: Tesis Program Pascasarjana IAIN Antasari, 2013), h. 189.

dengan prestasi non- akademik pada SMU Negeri Kota Medan. Disiplin sekolah berkorelasi secara signifikan dengan prestasi akademik, tetapi tidak berkorelasi secara signifikan dengan prestasi non-akademik pada SMU Negeri Kota Medan.¹⁹

I. Sistematika Penulisan

Untuk memahami alur berpikir dalam penulisan tesis ini, maka perlu dikemukakan sistematika penulisan yang berfungsi sebagai pedoman penyusunan dan memberikan gambaran kepada pembaca. Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah:

Bab I Pendahuluan, memuat tentang hal yang melatar belakangi perlunya masalah ini diungkap rumusan masalah, manfaat penelitian, asumsi penelitian sebagai landasan teoritis dalam pengujian hipotesis dan sistematika penulisan yang menggambarkan alur berpikir penulisan tesis ini.

Bab II Kajian teoritis, memuat keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim organisasi dan prestasi sekolah.

Bab III Metode penelitian, memuat sejumlah ketentuan yang menjadi pedoman dalam penelitian ini, yang meliputi: rancangan penelitian, populasi dan sampel, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, uji persyaratan analisis serta teknik analisa data.

Bab IV Hasil penelitian yang meliputi data penelitian, pengujian persyaratan analisis serta pengujian hipotesis.

Bab V Pembahasan yang meliputi pembahasan dari hasil temuan dari

¹⁹Arbain, *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Sekolah dengan Prestasi Sekolah pada SMU Negeri Kota Medan* (Medan: Tesis Program Pascasarjana UNIMED, 2004), h. 74.

setiap hipotesis yang dikemukakan.

Bab VI Penutup, memuat simpulan hasil dari penelitian ini serta saran yang dapat diberikan dari hasil temuan dan pembahasan.