

**PENGARUH TINGKAT KEMAMPUAN MANAJERIAL
KEPALA SEKOLAH, IKLIM KERJA DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA GURU PAI
DI SMP BAHAUDDIN NGELOM SIDOARJO**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister dalam
Program Studi Pendidikan Agama Islam



Oleh :

LAILY MAGHFIROH
NIM : F12315212

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2018**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Laily Maghfiroh

NIM : F 12315212

Program : Magister (S-2)

Institusi : Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 24 Januari 2018

Saya yang menyatakan,



Laily Maghfiroh

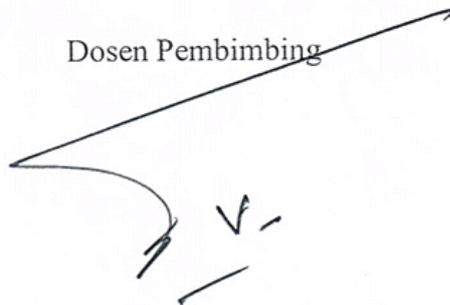
LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis Laily Maghfiroh ini telah disetujui

Pada tanggal 17 Januari 2018

Oleh

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping stroke that forms a wide, shallow 'V' shape, followed by a smaller, more intricate scribble.

Dr. Kusaeri, M.Pd
NIP. 19720607 199803 1 001

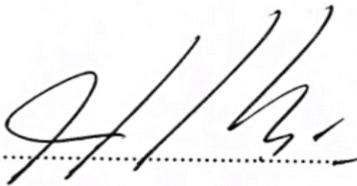
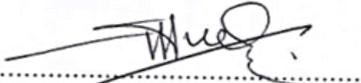
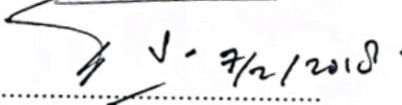
PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis Laily Maghfiroh ini telah diuji

pada tanggal 24 Januari 2018

Tim Penguji:

1. Dr. H.M. Yunus Abu Bakar, M.Ag (Ketua)
2. Dr. Eni Purwati , M.Ag (Penguji)
3. Dr. Kusaeri, M.Pd (Penguji)


.....

.....

.....

Surabaya, 24 Januari 2018

Direktur,



Dr. H. Husein Aziz, M.Ag
NIP. 19560103198503 1 002



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Laily Maghfiroh
NIM : F12315212
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah / PAI
E-mail address : Maghfirohlaily16@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

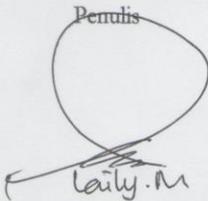
PENGARUH TINGKAT MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH,
IKLIM KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA GURU PAI DI SMP BAHAUDDIN NEELOM SIDOARJO

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya,

Penulis

(Laily.M.)
nama terang dan tanda tangan

(4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.⁸

Secara eksplisit dinyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran di dalam kelas antara adalah faktor intern (pada diri siswa sendiri) adalah motivasi dan faktor ekstern yaitu kurikulum dan metode belajar.⁹ Dapat diartikan disini bahwa lingkungan sosial pembelajaran di kelas maupun di sekolah (kantor, guru dan staf tata usaha) mempunyai pengaruh baik langsung maupun tak langsung terhadap proses KBM.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti pada hari Senin 13 Maret 2017 di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo, ditemukan beberapa permasalahan di dalam pelaksanaan tugas Kepala Sekolah sebagai manajer yang menyebabkan tugas manajerial Kepala Sekolah tidak terlaksana dengan optimal. Permasalahan yang terjadi di antaranya, (1) Perencanaan, kesulitan yang dihadapi kepala Sekolah di dalam membuat perencanaan adalah kepala sekolah kesulitan di dalam menghimpun pendapat-pendapat dari guru maupun karyawan untuk membuat keputusan dalam suatu perencanaan karena minimnya budaya inisiatif dari guru maupun karyawan untuk memberikan pendapatnya. (2) Pengarahan, kesulitan yang dihadapi adalah kebiasaan-kebiasaan, kemauan dan keterampilan guru belum sesuai dengan program yang dijalankan kepala sekolah. (3) Pengawasan, kesulitan yang dihadapi adalah banyaknya beban tugas administratif yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah dikarenakan kepala sekolah juga mengajar mata pelajaran Akidah Akhlak, sehingga menyebabkan kurang optimalnya fokus pengawasan kepala sekolah terhadap pelaksanaan program

⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006), 88

⁹ Susanto, *Meningkatkan konsentrasi siswa Modalitas Belajar Siswa* (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2006)

- 1) Keterampilan teknis: (1) menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan (2) kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang di perlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut;
- 2) Keterampilan manusiawi: (1) kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, (2) kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, (3) kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, (4) kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis, (5) mampu berperilaku yang dapat di terima;
- 3) Keterampilan konseptual: (1) kemampuan berpikir rasional, (2) cakap dalam berbagai macam konsepsi, (4) mampu menganalisis berbagai kejadian serta mamapu memahami berbagai kecenderungan, (5) mampu mangantisipasi perintah, dan (6) mampu mengenali dan mamahami macam-macam masalah sosial.

Untuk mendukung terpenuhinya tututan manajerial skill sesuai dengan kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi, maka setiap orang yang disebut pemimpin harus berusaha memiliki sikap kepemimpinan yang baik.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat di simpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kapasitas yang di miliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada, guna mencapai tujuan organisasi yang mencakup: (1) kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan, (2) kemampuan

		pelaksanaan program sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 2. Melakukan evaluasi pelaksanaan kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat 3. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat 4. Merencanakan tindak lanjut hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat
2.	Iklm Kerja	Tingkah Laku Guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya sikap renggang antara sesama guru dan guru cenderung tidak terlibat/ikut serta dalam pencapaian tujuan 2. Guru mendapat tugas yang berat dan merasa terganggu karena tugas lain karena beban kerja dan tanggung jawab yang terlalu banyak 3. Guru berpuas hati dengan tanggung jawab yang dipikul 4. Hubungan keakraban dan kerja sama antar guru
		Tingkah Laku Kepala Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah terlihat formal dan berjauhan terhadap guru/siswa 2. Pengawasan ketat dari Kepala Sekolah dan tuntutan hasil yang maksimal 3. Kepala Sekolah memberi contoh dan dorongan 4. Kepala Sekolah memberi perhatian secara pribadi dan membntu guru dalam menjalankan tugas
3.	Motivasi Kerja	Intrinsik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tanggung jawab 2. Prestasi 3. Pengembangan diri 4. Kemandirian
		Ekstrinsik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Finansial 2. Gaji/upah 3. Tunjangan
4.	Kinerja Guru	Pendidikan dan Pengajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sikap guru dalam pelaksanaan tugas pengajaran 2. Perencanaan materi pengajaran 3. Proses Pembelajaran

menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tidak ada paksaan dan lebih produktif (*working with people*).

- 3) Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya yaitu kemampuan berpikir rasional, cakap dalam berbagai macam konsepsi, mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan, mampu mengantisipasi perintah, dan mampu mengenali dan memahami macam-macam masalah sosial.

Sedangkan di dalam Peraturan Menteri No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kemampuan manajerial kepala sekolah meliputi:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.

- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.

misalnya terhadap peraturan, prosedur, dan kebijaksanaan yang harus ditaati. Apabila dalam suatu organisasi banyak sekali aturan yang harus dituruti oleh para karyawan padahal aturan-aturan tersebut tidak ada relevansinya dengan pelaksanaan pekerjaan, organisasi demikian memiliki conformity yang tinggi, artinya organisasi terlalu otoriter, membuat terlalu banyak aturan untuk mengatur karyawan walaupun tidak berhubungan dengan pekerjaannya. Sebaliknya apabila dalam suatu organisasi sedikit sekali aturan yang dikenakan terhadap para karyawan atau pekerja kecuali yang sangat relevan dengan pelaksanaan pekerjaan, iklim kerja yang demikian adalah conformity yang rendah.

2) Tanggung Jawab (Responsibility)

Dimensi ini menggambarkan rasa tanggung jawab yang tumbuh dalam organisasi, sehingga setiap anggota benar-benar memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pelaksanaan tugas, hasil dari pekerjaan dan mutu output. Sebagai organisasi yang baik harus dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri anggota organisasi dengan memberikan kepercayaan dan memberikan kesempatan ataupun diajak secara bersama-sama untuk memikirkan hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan, seperti misalnya bersama-sama bertanggung jawab terhadap mutu output atau produk. Apabila dalam suatu organisasi semua pengambilan keputusan dilakukan oleh satu orang yang berada di puncak pimpinan, iklim kerja yang demikian adalah iklim kerja dengan tanggung jawab rendah karena pada dasarnya bawahan tidak pernah diberikan kesempatan memiliki tanggung jawab.

3) Standar (Standards)

karyawan serta siswa. Manajemen terbuka ini memberikan kewenangan kepada para guru untuk memberikan saran bahkan kritik yang membangun bagi sekolah.

b. Kepala sekolah juga menerapkan pembagian tugas dan tanggungjawab dengan para guru agar guru yang terlibat lebih memahami tugasnya masing-masing dan diharapkan adanya kerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama.

c. Kepala sekolah menerapkan hubungan vertikal ke bawah yaitu kepala sekolah menjalin hubungan baik terhadap semua bawahan yaitu kepada guru dan karyawan hal ini dilakukan agar mereka bersedia melaksanakan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya, memupuk kesetiaan dan tanggung jawab kepada pimpinan, tugas dan tempat kerja. Kepala sekolah juga melakukan pendekatan-pendekatan untuk ;ppmeningkatkan daya kreasi, inisiatif yang tinggi untuk mendorong semangat bawahannya.

d. Kepala sekolah melakukan pemetaan program-program kegiatan untuk meningkatkan motivasi kerja guru seperti: kegiatan briefing, penghargaan bagi guru yang berprestasi, peningkatan kesejahteraan guru, peningkatan SDM, memberikan pelatihan untuk para guru, memberikan perhatian secara personel, *workshop*, *outbond*. Melalui program-program tersebut maka diharapkan guru-guru mampu mengembangkan proses kerjanya dan mampu menghasilkan output yang baik sesuai program yang diselenggarakan.

e. Kepala sekolah melakukan pengawasan yang bersifat continue dan menyeluruh yaitu pengawasan yang meliputi seluruh aspek antara lain: personel, pelaksanaan kegiatan, material dan hambatanhambatan.

Guru sangat mungkin dalam menjalankan profesinya bertentangan dengan hati nuraninya, karena guru paham bagaimana harus menjalankan profesinya namun karena tidak sesuai dengan kehendak pemberi petunjuk atau komando maka cara-cara para guru tidak dapat diwujudkan dalam tindakan nyata. Guru selalu diintervensi, tidak adanya kemandirian atau otonomi itulah yang mematikan profesi guru dari sebagai pendidik menjadi pemberi instruksi atau penatar, bahkan sebagai penatar guru juga tidak memiliki otonomi sama sekali, selain itu ruang gerak guru selalu dikontrol melalui keharusan membuat satuan pelajaran (SP), padahal seorang guru yang telah memiliki pengalaman mengajar di atas lima tahun sebetulnya telah menemukan pola belajarnya sendiri. Dengan dituntutnya guru setiap kali mengajar membuat SP maka waktu dan energi guru banyak terbuang, waktu dan energi yang terbuang ini dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan dirinya.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan pegawai, pemberian reward, perencanaan pegawai, pemberian kompensasi dan motivasi. Setiap pegawai di lingkungan organisasi manapun sudah tentu memiliki tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan pimpinan organisasi. Menilai dan mengukur kinerja guru perlu ditetapkan kriterianya. Dale Yoder dalam Hasibuan Malayu S. P. mendefinisikan penilaian kinerja sebagai prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta

Tabel 4.2

Hasil Uji Validitas Variabel Kemampuan Manajerial

Item Pernyataan	r hitung	r tabel	p-value	keterangan
KM1	0,817	0,320	0,000	Valid
KM2	0,669	0,320	0,000	Valid
KM3	0,746	0,320	0,000	Valid
KM4	0,839	0,320	0,000	Valid
KM5	0,746	0,320	0,000	Valid
KM6	0,592	0,320	0,000	Valid
KM7	0,746	0,320	0,000	Valid
KM8	0,746	0,320	0,000	Valid
KM10	0,793	0,320	0,000	Valid
KM11	0,671	0,320	0,000	Valid
KM13	0,746	0,320	0,000	Valid
KM14	0,714	0,320	0,000	Valid
KM15	0,672	0,320	0,000	Valid
KM16	0,763	0,320	0,000	Valid

Berdasarkan pada Tabel 4.2 maka dapat disimpulkan bahwa semua nilai p-value < 0,05. Ini berarti bahwa data yang diperoleh dari item-item pernyataan kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel dalam model pada variabel kemampuan manajerial adalah valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pada penelitian ini pengujian reliabilitas menggunakan nilai cronbach's alpha. Kuesioner dikatakan reliabel jika nilai cronbach's alpha lebih besar dari 0,60.

Tabel 4.3

Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	36

Berdasarkan pada Tabel 4.3 maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah reliabel karena nilai cronbach's alpha lebih dari 0,60.

3. Analisis Regresi Pengaruh Tingkat Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Analisis regresi bertujuan untuk memodelkan hubungan antara variabel *independent* dengan variabel *dependent*. Dalam penelitian ini, tingkat kemampuan manajerial sebagai variabel *independent* sedangkan kinerja guru sebagai variabel *dependent*. Adapun hasil pengujian hipotesis secara serentak atau bersama-sama dengan menggunakan uji F adalah sebagai berikut.

Tabel 4.4 Uji F antara Kemampuan Manajerial terhadap Kinerja Guru

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,341	1	2,341	60,357	0,000
	Residual	1,474	38	0,039		
	Total	3,814	39			

Berdasarkan pada Tabel 4.4 maka dapat disimpulkan bahwa nilai p-value $< \alpha$ ($0,000 < 0,05$) yang berarti bahwa variabel kemampuan manajerial secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Selanjutnya, hasil persamaan analisis regresi linier sederhana dan uji *t* tentang pengaruh kemampuan manajerial terhadap kinerja guru adalah sebagai berikut.

0,495 dengan catatan variabel kemampuan manajerial dan motivasi kerja dianggap konstan.

4. Koefisien regresi variabel motivasi kerja (b_3) = -0,474 berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan motivasi kerja maka akan menurunkan kinerja guru sebesar 0,474 dengan catatan variabel kemampuan manajerial dan iklim kerja dianggap konstan.
5. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,745. Ini berarti bahwa variabilitas kinerja guru yang dapat dijelaskan oleh kemampuan manajerial, iklim kerja, dan motivasi kerja sebesar 74,5% dan sisanya 25,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.
6. Nilai korelasi (R) sebesar 0,863. Ini berarti bahwa menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara kemampuan manajerial, iklim kerja, dan motivasi kerja dengan kinerja guru.

Dalam analisis regresi, uji t digunakan untuk menguji secara individual apakah terdapat pengaruh kemampuan manajerial, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Berdasarkan pada Tabel 4.11 maka dapat disimpulkan bahwa Tolak H_0 untuk variabel kemampuan manajerial karena nilai p -value $< \alpha$ ($0,000 < 0,05$). Ini berarti bahwa variabel kemampuan manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Selanjutnya, pada variabel iklim kerja diperoleh keputusan bahwa Tolak H_0 karena karena nilai p -value $< \alpha$ ($0,000 < 0,05$). Ini berarti bahwa variabel iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Sedangkan pada variabel motivasi kerja diperoleh keputusan bahwa Tolak H_0 karena nilai p -value $< \alpha$ ($0,000 < 0,05$). Ini berarti bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

7. Asumsi-Asumsi Regresi

- a. Kontanta (a) = 1,428 menunjukkan besarnya nilai dari kinerja guru. Apabila kemampuan manajerial konstan (tetap/stabil) maka kinerja guru akan meningkat sebesar 1,418. Hal ini berarti jika kemampuan manajerial seorang kepala sekolah dapat terkontrol dan stabil, maka kinerja guru akan meningkat meskipun tidak mengalami peningkatan secara signifikan. Kestabilan proses manajerial dilihat dari bagaimana cara untuk mengelola sekolah. Sekolah merupakan sebuah organisasi, sehingga perlu dilakukan pengelolaan/kegiatan manajemen agar sumber daya yang ada di dalamnya dapat di dayagunakan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya sekolah, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien . Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gitosudarmo mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/alat/perlengkapan secara efektif dan efisien.
- b. Koefisien regresi variabel kemampuan manajerial (b_1) = 0,654 berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan kemampuan manajerial maka akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,654. Hal ini berarti jika kemampuan manajerial seorang kepala sekolah dapat meningkat, maka kinerja guru juga akan meningkat secara signifikan. Peningkatan kemampuan manajerial dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin

guru. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi sangat berpengaruh dalam menentukan kemajuan sekolah. Salah satunya harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga. Kepala sekolah dituntut memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakannya. Manajemen sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap hasil kinerja karena dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam organisasi, sumber daya manusialah yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Betapapun maju teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sebagus apapun perumusan tujuan dan rencana organisasi, agaknya akan sia-sia belaka jika unsur sumber daya manusianya tidak diperhatikan, apalagi kalau ditelantarkan.

2. Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru

mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan yang kurang serasi antara guru satu dengan yang lainnya ikut menyebabkan kinerja kerja menjadi buruk.

c. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,120. Ini berarti bahwa variabilitas kinerja guru yang dapat dijelaskan oleh iklim kerja sebesar 12% dan sisanya 88% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Hal ini menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 12%. Iklim kerja merupakan hal yang perlu mendapat perhatian seorang kepala sekolah karena faktor tersebut sedikitnya ikut mempengaruhi tingkah laku guru, pegawai dan peserta didik. Dengan demikian hendaknya sekolah berkembang secara dinamis mengarah pada yang lebih baik untuk kelangsungan dan kemajuan pendidikan.

d. Nilai korelasi (R) sebesar 0,347. Ini berarti bahwa menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang rendah antara iklim kerja dengan kinerja guru. Guru seharusnya berusaha untuk mengembangkan diri dan diberi kesempatan agar kinerjanya lebih berkualitas dan profesional, serta perlu mengetahui bagaimana iklim kerja di tempatnya mengajar untuk lebih beradaptasi karena setiap sekolah mempunyai iklim yang berbeda. Tingkat keamanan dan gangguan yang ada di sekitar sekolah juga perlu diperhatikan agar guru merasa tenang dalam mengajar. Oleh karena itu iklim kerja di dalam sekolah perlu dibuat kondusif agar mendukung tujuan tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Martinis Yamin yang menyebutkan bahwa iklim yang tidak kondusif akan berdampak negatif terhadap proses pembelajaran dan sulitnya tercapai

d. Nilai korelasi (R) sebesar 0,476. Ini berarti bahwa menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang cukup kuat antara motivasi kerja dengan kinerja guru. Menurut Hamzah B. Uno bahwa motivasi kerja erat kaitannya dengan perilaku dan prestasi kerja. Semakin tinggi motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan, maka semakin baik perilakunya dalam pelaksanaannya sehingga memberikan prestasi kerja yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Yamin yang mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat berupa minat, kepribadian, kompetensi guru, motivasi kerja, kecerdasan emosional, iklim sekolah dan intelegensi. Artinya guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi tentunya memiliki kinerja yang tinggi pula dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru.

4. Pengaruh Tingkat Kemampuan Manajerial, Iklim Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

a. Konstanta (a) = 0,482 menunjukkan besarnya nilai dari kinerja guru. Apabila kemampuan manajerial, iklim kerja, dan motivasi kerja adalah konstan, maka kinerja guru akan meningkat sebesar 0,482. Hal ini berarti jika kemampuan manajerial, iklim kerja, dan motivasi kerja tetap/stabil, maka kinerja guru akan meningkat meskipun tidak mengalami peningkatan secara signifikan. Kestabilan ketiga faktor ini menjadi penentu naiknya kinerja guru. Senada dengan pendapat Sagala yang mengatakan bahwa Kepala sekolah diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai

sebesar 0,430 dengan catatan variabel kemampuan manajerial dan motivasi kerja dianggap konstan. Hal ini berarti bahwa peningkatan iklim kerja akan menimbulkan penurunan kinerja guru meski kemampuan manajerial dan motivasi kerja tetap/stabil.

d. Koefisien regresi variabel motivasi kerja (b_3) = -0,474 berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan motivasi kerja maka akan menurunkan kinerja guru sebesar 0,416 dengan catatan variabel kemampuan manajerial dan iklim kerja dianggap konstan. Hal ini berarti bahwa peningkatan motivasi kerja akan menimbulkan kenaikan kinerja guru meski kemampuan manajerial dan iklim kerja tetap/stabil. Motivasi kerja yang bersifat positif yakni guru dalam menjalankan profesinya dilandasi dengan hati nurani. Guru yang memiliki dorongan hati nurani, dalam melakoni pekerjaannya akan fokus dalam pengembangan anak didiknya. Tujuan yang dimilikinya yakni apa yang menjadi tujuan dalam pembelajaran. Berbeda dengan motivasi kerja yang dilandasi dengan pemenuhan kebutuhan maupun hal lain yang berkaitan dengan motif ekonomi. Guru yang memiliki motivasi ini cenderung mementingkan kepentingan pribadinya, dibandingkan kepentingan anak didiknya. Karena perbedaan motivasi inilah, kinerja yang dihasilkan pun berbeda.

e. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,745. Ini berarti bahwa variabilitas kinerja guru yang dapat dijelaskan oleh kemampuan manajerial, iklim kerja, dan motivasi kerja sebesar 74,5% dan sisanya 25,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan manajerial, iklim kerja dan motivasi kerja berpengaruh

besar terhadap kinerja guru sebesar 74,5%. Ketiga faktor ini memiliki pengaruh tersendiri terhadap tinggi rendahnya kinerja seorang guru.

- f. Nilai korelasi (R) sebesar 0,863. Ini berarti bahwa menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang sangat kuat antara kemampuan manajerial, iklim kerja, dan motivasi kerja dengan kinerja guru. Terdapat tiga faktor dasar yang mempengaruhi kinerja seorang guru yakni kemampuan manajerial Kepala Sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja tempat guru tersebut mengajar. Ketiga faktor ini memiliki pengaruh tersendiri terhadap tinggi rendahnya kinerja seorang guru. Seorang guru tak hanya memiliki peran sebagai pengajar dalam suatu kelas, namun ia dapat juga memiliki tugas tambahan, manakala ia mempunyai posisi dalam sebuah struktur organisasi sekolah. Dalam menjalankan perannya dalam kelas maupun luar kelas, ia harus dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan. Iklim kerja yang positif juga mempengaruhi kinerja guru dalam mengajar. Motivasi kerja yang dimiliki seorang guru menjadi salah satu faktor yang paling mendasar terhadap kinerja guru tersebut. Setiap guru memiliki motivasi kerja yang berbeda. Hal ini karena, motivasi merupakan faktor psikologis, sehingga akan berbeda pada tiap individu.

B. Implikasi Teoritik

Berdasar pada hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan implikasi secara teoritik sebagai berikut :

Manajerial adalah kunci utama dalam sebuah organisasi. Jika manajerial dapat dilaksanakan dengan baik dan maksimal maka dapat meningkatkan kinerja guru. Namun kenyataannya yang terjadi di lapangan adalah beban tugas kepala sekolah terlampaui banyak sehingga kepala sekolah kurang fokus dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dan melakukan monitoring dan evaluasi terhadap program sekolah. Maka dari itu kinerja guru masih rendah.

Iklim kerja merupakan suatu kondisi atau suasana kerja dalam suatu organisasi. Iklim kerja yang menyenangkan akan tercipta apabila hubungan antar manusia berlangsung harmonis. Namun kenyataan yang terjadi di lapangan adalah hubungan yang renggang antara kepala sekolah dan guru mengenai kebiasaan-kebiasaan, kemauan dan keterampilan guru belum sesuai dengan program yang dijalankan kepala sekolah dan minimnya budaya inisiatif dari guru maupun karyawan untuk memberikan pendapatnya yang menyebabkan tugas manajerial Kepala Sekolah tidak terlaksana dengan optimal. Jika manajerial dapat dilaksanakan dengan baik dan maksimal maka dapat meningkatkan kinerja guru.

Motivasi adalah suatu keadaan yang melatarbelakangi individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini apabila seseorang termotivasi dalam melakukan tugasnya, maka ia mencoba sekuat tenaga agar upaya yang tinggi tersebut menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Namun kenyataan yang terjadi di

2. Untuk sekolah, sebaiknya melakukan penerapan kemampuan manajerial, iklim kerja, dan motivasi kerja secara terpisah karena dapat berpengaruh terhadap kinerja guru.
3. Kepala Sekolah hendaknya menjalankan kepemimpinan dengan baik menggunakan pendekatan kekeluargaan. Hal ini dimaksudkan agar tidak timbul salah persepsi antara guru dan kepala sekolah sehingga menimbulkan jarak antara kepala sekolah dengan guru. Pada akhirnya guru memiliki sikap yang positif terhadap kepala sekolah.
4. Kepada Guru agar dapat meningkatkan serta menciptakan kinerja guru yang baik. Kesadaran menumbuhkan kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor luar saja, tetapi yang lebih penting adalah berasal dari diri sendiri yakni upaya peningkatan prestasi kerja dan profesinya. Guru seharusnya berusaha untuk mengembangkan diri dan diberi kesempatan agar kinerjanya lebih berkualitas dan profesional, serta perlu mengetahui bagaimana iklim kerja di tempatnya mengajar untuk lebih beradaptasi karena setiap sekolah mempunyai iklim yang berbeda. Tingkat keamanan dan gangguan yang ada di sekitar sekolah juga perlu diperhatikan agar guru merasa tenang dalam mengajar. Oleh karena itu iklim kerja di dalam sekolah perlu dibuat kondusif agar mendukung tujuan tersebut..

- Lamatenggo, 2012, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara
- Martinis Yamin, 2013, *Kiat Membelajarkan Siswa*, Ciptat: REFERENSI
- Martoyo. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE.
- Miftah Thoha. 2010, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Musfiqon. 2012, *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta : Prestasi Pustakaraya
- Moh. Prabunda Tika, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara
- Nana Syaodih S., 2009, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Ngalim Purwanto, 2010, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Nurkolis. 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Gramedia
- Notoatmodjo, 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: FKUI
- Patricia King, 1993, *Performance Planning and Appraisal* New York: McGraw-Hill Book Company
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional
- Reksohadiprojo dan Handoko, 2000, *Teori, struktur dan perilaku*, Yogyakarta: BPFE
- Robbins, D. Stephen, 2003, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Gramedia
- Sallis, 2008, *Manajemen Kualitas Total Dalam Pendidikan*
- Siagian, 1997, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta : Rineka Cipta
- _____, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta
- Siswanto, 2005, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta; Rineka Cipta
- Sudarwan Danim. 2004. *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono, 2017, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung : Alfabeta
- Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta
- _____, 2006, *Dasar – Dasar Supervisi*. Jakarta PT. Rineka Cipta
- Sukardi, 2003, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*, Yogyakarta: Bumi Aksara

- Sukidjo Notoatmodjo, 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Susanto, 2006, *Meningkatkan konsentrasi siswa Modalitas Belajar Siswa*, Jakarta: Remaja Rosdakarya
- Suyanto & Djihad H, 2000, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*
- Soebagio Atmodiwirio. 2002, *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: Ardadizya Jaya
- Sondang, 2004, *Teori Aplikasi dan Motivasinya*, Jakarta: Rineka Cipta
- T. Hani Handoko.2012, *Manajemen* , Yogyakarta: Erlangga
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia
- Usman, 2002, *Media Pendidikan*, Jakarta: Ciputat Press
- Wahyosumidjo, 2011, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Wexley dan Yuki, 1992, *Psikologi Personaliala Prilaku Organisasi*, Jakarta: Bina Aksara
- Winardi. 2011, *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju
- Wirawan, 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Bandung: Salemba Empat
- W.S. Winkel, 1991, *Psikologi Pengajaran*, Jakarta: PT. Grasindo
- Yunus, 2007, *Kepemimpinan Pendidikan*, Ciamis: Unigal