

**PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL
KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU
TERHADAP MUTU LULUSAN SISWA
SEKOLAH DASAR MUHAMMADIYAH KABUPATEN TEGAL**



Oleh:

Achmad Shochibul Birri

NIM: 110913058

TESIS

Diajukan kepada Program Pascasarjana
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister dalam
Bidang Studi Islam

YOGYAKARTA

2014

**PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL
KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU
TERHADAP MUTU LULUSAN SISWA
SEKOLAH DASAR MUHAMMADIYAH KABUPATEN TEGAL**



Oleh:

Achmad Shochibul Birri

NIM: 110913058

Pembimbing:

Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.

TESIS

Diajukan kepada Program Pascasarjana
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister dalam
Bidang Studi Islam

YOGYAKARTA

2014

PERNYATAAN KEASLIAN

TESIS berjudul : Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Kompetensi Pedagogik Guru Terhadap Mutu Lulusan Siswa Sekolah Dasar Muhammadiyah Kabupaten Tegal

Ditulis oleh : dr. ACHMAD SHOCHIBUL BIRRI

NIM : 10913058

Program Studi : Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, Maret 2014

Saya yang menyatakan,



A.Achmad Shochibul Birri

NIM. 10913058



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 677/PS-MSI/Peng./V/2014

TESIS berjudul : **PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU TERHADAP MUTU LULUSAN SISWA SEKOLAH DASAR MUHAMMADIYAH KABUPATEN TEGAL**

Ditulis oleh : Achmad Shochibul Birri

N. I. M. : 10913058

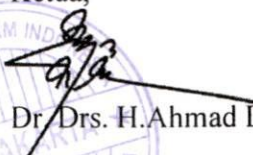
Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Studi Islam

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta, 31 Mei 2014

Ketua,


Dr/ Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd





PROGRAM PASCASARJANA
 MAGISTER STUDI ISLAM (S2)
 FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
 UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
 Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
 Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msi@uii.ac.id

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Achmad Shochibul Birri
 Tempat/tgl lahir : Gresik, 2 Oktober 1959
 N. I. M. : 10913058
 Konsentrasi : Pendidikan Islam
 Judul Tesis : **PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU TERHADAP MUTU LULUSAN SISWA SEKOLAH DASAR MUHAMMADIYAH KABUPATEN TEGAL**

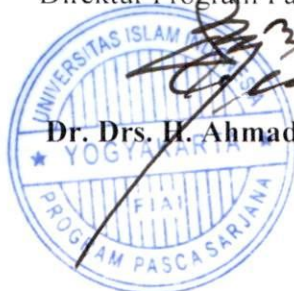
Ketua : Drs. Nanang Nuryanta, M.Pd. (.....)
 Sekretaris : Drs. H. Syarif Zubardah, M.Ag (.....)
 Pembimbing : Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd. (.....)
 Penguji : Drs. Aden Wijdan, M.Si (.....)
 Penguji : Drs. H. A. F. Djunaidi, M.Ag (.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 17 Mei 2014

Pukul : 09.30–10.30 WIB

Hasil : **Lulus**

Mengetahui
 Direktur Program Pascasarjana MSI UII



Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 1268/PS-MSI/ND/V/2014

TESIS berjudul : **PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU TERHADAP MUTU LULUSAN SISWA SEKOLAH DASAR MUHAMMADIYAH KABUPATEN TEGAL**

Ditulis oleh : Achmad Shochibul Birri

NIM : 10913058

Konsentrasi : Pendidikan Islam


Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.

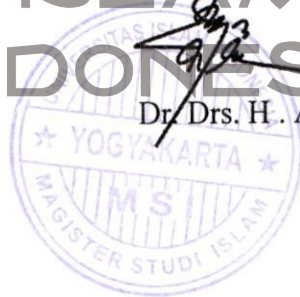


UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta, 14 Mei 2014

Ketua,


Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.





PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai 11 Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

Persetujuan

TESIS berjudul : **PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
DAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU TERHADAP MUTU
LULUSAN SISWA SEKOLAH DASAR MUHAMMADIYAH
KABUPATEN TEGAL**

Ditulis oleh : Achmad Shochibul Birri

N. I. M. : 10913058

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat disetujui untuk diuji dihadapan Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana
Magister Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 25 Maret 2014
Pembimbing,

Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd

HALAMAN MOTTO

□ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: *Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan (QS At-Taubah: 105)*¹



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

¹ Sunaryo, dkk. *Al Quran Terjemah*, (Jakarta: Yayasan Penterjemah dan Penafsir Kitab Suci Al Quran, Departemen Agama RI, 1999), hlm 569

ABSTRAK

Achmad Sochibul Birri, 10913058, " *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Kompetensi Pedagogik Guru Terhadap Mutu Lulusan Siswa Sekolah Dasar Muhammadiyah Kabupaten Tegal.*

Kata Kunci: Kompetensi Manajerial, Kompetensi pedagogik guru, mutu lulusan.

Mutu pendidikan atau mutu sekolah tertuju pada mutu lulusan. Peningkatan mutu sekolah merupakan upaya untuk menciptakan dan menjamin proses perubahan berlangsung secara terus-menerus dan bisa dilaksanakan oleh seluruh sekolah di tanah air. Rumusan Masalah yang diajukan adalah bagaimana pengaruh kompetensi manajerial Kepala SD Muhammadiyah terhadap mutu lulusan? Bagaimana pengaruh kompetensi pedagogik guru terhadap mutu lulusan? Dan bagaimana pengaruh kompetensi manajerial Kepala SD Muhammadiyah dan kompetensi pedagogik secara bersama-sama terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah di Kab Tegal? Tujuan penelitian ini untuk mengetahui 1. kompetensi manajerial Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan, 2. pengaruh kompetensi pedagogik guru terhadap mutu lulusan dan 3. Pengaruh kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi guru secara bersama-sama terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah di Kabupaten Tegal.

Pendekatan penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Sampel penelitian sebanyak 14 sekolah Dasar dengan guru sebanyak 28 orang, teknik pengambilan sampel adalah total sampel. Instrumen penelitian ini dengan angket untuk mengungkap data tentang kompetensi manajerial kepala sekolah, kompetensi pedagogik guru, dan metode dokumen untuk mengetahui mutu lulusan.

Hasil penelitian ini adalah ada pengaruh positif kompetensi manajerial Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah **diterima** dengan bukti bahwa harga $r_{xy} = 0,762$, apabila dikonsultasikan dengan r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% pada df/db 13 sebesar 0,553 yang berarti signifikan, dan ada pengaruh positif kompetensi pedagogik guru terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal **diterima**, dengan harga $r_{xy} = 0,741$, apabila dikonsultasikan dengan r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% pada df/db 13 sebesar 0,553 yang berarti signifikan, dan kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru berpengaruh terhadap mutu lulusan Sekolah Dasar Kabupaten Tegal. Pengaruh variabelnya positif artinya semakin baik kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru maka akan semakin meningkat tinggi mutu lulusannya dengan bukti bahwa harga $r_{xy} = 0,762$, apabila dikonsultasikan dengan r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% pada df/db 13 sebesar 0,553 yang berarti signifikan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diketahui dari harga $r_{xy} = 0,762 > t_{tabel}$ 0,553 $< r_{xy} = 0,741$ yang berarti bahwa kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik secara simultan berpengaruh simultan terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah kabupaten Tegal.

ABSTRACT

Achmad Sochibul Birri , 10913058, "The Effect of Managerial Competence Principal And Teacher Pedagogic Competence Quality of Graduate Students Against Muhammadiyah Elementary School Tegal regency .

Keywords : Managerial competence, pedagogical competence of teachers , the quality of graduates.

Quality of education or the quality of schools focused on the quality of graduates . School Improvement is an effort to create and ensure the process of change takes place continuously and can be implemented by all schools in the country . Formulation of the problem posed is how North influence managerial competence of the head of SD Muhammadiyah quality of graduates ? How the influence of teachers' pedagogical competence of the quality of graduates ? And what about the influence of managerial competence Head SD Muhammadiyah and pedagogical competence together the quality of graduates SD Muhammadiyah in Tegal regency ? The purpose of this study to determine 1 . Principal managerial competence of the quality of graduates , 2 . pedagogical competence influence the quality of graduates and teachers 3 . Principal influence managerial competence and competence of teachers together the quality of graduates SD Muhammadiyah in Tegal regency .

Descriptive quantitative research approach with correlational approach . Samples are 14 primary school teachers with as many as 28 people , the sampling technique is the total sample . The research instrument with a questionnaire to reveal the data on the principal managerial competence , pedagogical competence of teachers , and the method of the document to determine the quality of graduates .

Results of this study was no positive effect of managerial competence Principal of the quality of SD Muhammadiyah graduates received evidence that the price $r_{xy} = 0.762$, if dikonsultsikan with r_{tabel} at significance level of 5 % on df / db 13 at 0 , 553 , which means a significant , and no influence positive pedagogical competence of teachers on the quality of SD Muhammadiyah graduates received Tegal regency , the price $r_{xy} = 0.741$, if dikonsultsikan with r_{tabel} at significance level of 5 % on df / db 13 at 0 , 553 , which means a significant , and the principal managerial competence and pedagogical competence of teachers effect on the quality of primary school graduates Tegal regency . Variables positively influence means the better competency mmanajerial principals and pedagogical competence of teachers will increase high quality graduates with evidence that the price $r_{xy} = 0.762$, if dikonsultsikan with r_{tabel} at significance level of 5 % on df / db 13 at 0 , 553 , which means a significant influence of independent variables on the dependent variable is known of the price $r_{x1y} = 0.762 > 0.553$ $t_{tabel} < r_{x2y}$ 0,741 which means that the principal managerial competence and pedagogical simultaneously affect the quality of graduates simultaneous SD Muhammadiyah Tegal regency .

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَبِهِ نَسْتَعِينُ عَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ
وَلَا حَوْلَ وَلَا قُوَّةَ إِلَّا بِاللَّهِ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ (أَمَّا بَعْدُ)

Segala puji serta syukur penulis panjatkan kepada Allah swt, atas limpahan rahmat, hidayah dan karunia-Nya, sehingga dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul " Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Kompetensi Pedagogik Guru Terhadap Mutu Lulusan Siswa Sekolah Dasar Muhammadiyah Kabupaten Tegal" . Tesis ini dapat disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh gelar Magister Studi Islam pada Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Dalam penyusunan tesis ini, tidak mungkin selesai tanpa mendapat kesempatan, bantuan, dorongan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak, khususnya arahan dari dosen Pembimbing, maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya terutama kepada yang terhormat:

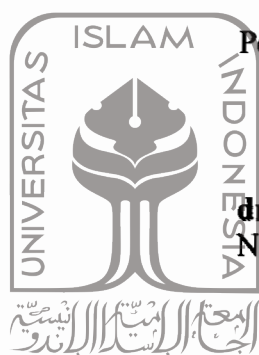
1. Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M.Ec., Pimpinan Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Dr. Drs. H. Dadan Muttaqien, SH, M.Hum. Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

3. Dr. Drs.H Ahmad Darmadji, M.Pd. Ketua Program dan Drs. H Syarif Zubaidah, M.Ag., sekretaris Program Pendidikan Islam FIAI UII Yogyakarta yang telah memberikan arahan dan saran sejak pengajuan judul tesis sampai dengan ujian Tesis ini.
4. Dr.Drs.H Ahmad Darmadji, M.Pd, pembimbing tesis yang telah banyak meluangkan waktunya dan memberikan berbagai saran dan kritik yang membangun guna penyempurnaan tesis ini, serta memberikan motivasi yang sangat mendorong penulis dalam penyusunan tesis ini.
5. Segenap Guru Besar dan Dosen pada Program Pascasarjana FIAI Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, yang telah mencurahkan ilmunya kepada penulis selama penulis menempuh pendidikan pada Program Pascasarjana hingga selesai.
6. Civitas akademika MSI UII yang telah mempermudah dalam pengurusan berbagai persuratan untuk persyaratan yang dibutuhkan dalam penyelesaian studi ini.
7. Ketua Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Tegal, kepala-kepala SD dan Guru SD Muhammadiyah Kab Tegal yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana FIAI UII Yogyakarta, khususnya rekan rekan Kelas F Tegal se-angkatan yang banyak membantu dalam bertukar informasi dalam perkuliahan ini.

9. Semua pihak yang telah membantu secara langsung atau tidak langsung yang tidak mungkin tidak disebutkan satu per satu.

Semoga semua amal baik mereka diterima sebagai bentuk amal ibadah dan mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT, serta mudah-mudahan tulisan ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.

Yogyakarta, Maret 2014



Penulis

dr. H. Achmad Shochibul Birri
NIM. 10913058

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	ii
NOTA DINAS	iii
TIM PENGUJI.....	iv
PENGESAHAN	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Hipotesis	6
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	6
E. Sistematika Penulisan Tesis.....	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI	10
A. Telaah Pustaka	10
B. Kajian Teori	13
C. Kerangka Berpikir.....	67

BAB III	METODE PENELITIAN.....	70
	A. Jenis Penelitian	70
	B. Pendekatan Penelitian.....	70
	C. Sumber Data Penelitian	72
	D. Populasi dan sampel	72
	E. Metode Pengumpulan Data	74
	F. Definisi Operasional Variabel.....	75
	G. Instrumen Penelitian.....	76
	H. Uji Validitas dan reliabilitas Instrumen.....	77
	I. Teknik Analisis Data.....	79
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Hasil Uji Kesahihan Data	85
	B. Deskripsi Data	99
	C. Analisis Uji Hipotesis	104
	D. Pembahasan Hasil Penelitian	113
BAB V	PENUTUP	122
	A. Kesimpulan	122
	B. Saran	123
	C. Kata Penutup	124
DAFTAR PUSTAKA		125
LAMPIRAN-LAMPIRAN		128
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		136

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Lembar Angket	128
Lampiran 2	: Daftar SD Responden	131
Lampiran 3	: Surat Keterangan Ijin Penelitian	132
Lampiran 4	: Surat Keterangan telah mengadakan penelitian.....	141



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Masa depan suatu bangsa sangat ditentukan oleh keberadaan sistem pendidikan yang berkualitas. Peningkatan mutu pendidikan merupakan proses yang dinamis, berjangka panjang dan harus dilakukan secara sistematis dan konsisten. Saat ini kesadaran akan pentingnya pendidikan yang bermutu semakin meningkat. Hal ini juga menjadi salah satu tujuan utama dari strategi jangka panjang pendidikan di Indonesia. Dikatakan salah satu tujuan, karena di samping mutu, strategi pembangunan pendidikan di Indonesia juga menekankan pada pencapaian penyediaan pelayanan pendidikan yang merata dan peningkatan kualitas manajemen yang dapat mewujudkan pengelolaan pendidikan yang efektif dan efisien.

Mutu pendidikan atau mutu sekolah tertuju pada mutu lulusan. Peningkatan mutu sekolah merupakan upaya untuk menciptakan dan menjamin proses perubahan berlangsung secara terus-menerus dan bisa dilaksanakan oleh seluruh sekolah di tanah air. Dengan kata lain meningkatkan mutu sekolah berarti mewujudkan keberadaan sekolah yang berkualitas, efektif, dan efisien dan secara merata dapat dinikmati oleh seluruh lapisan masyarakat.

Mutu lulusan mustahil akan bermutu jika tidak melalui proses pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu harus didukung

oleh personalia, seperti administrator, guru, konselor, tata usaha, sarana prasarana, fasilitas, media, serta sumber belajar yang memadai baik mutu maupun jumlahnya, biaya yang mencukupi, dan manajemen yang tepat serta lingkungan yang mendukung.¹

Kepala Sekolah sebagai pengelola pendidikan di sekolah memegang peranan yang sangat besar dalam upaya meningkatkan mutu lulusan di sekolah yang dipimpinnya. Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, seperti yang diungkapkan oleh Supriadi (2002: 346) bahwa erat hubungan antara mutu Kepala Sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik². Dengan demikian jelaslah bahwa Kepala Sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan, yang secara langsung berkaitan dengan proses belajar mengajar di sekolah yang dipimpinnya.

Mulyasa mengatakan bahwa Kepala Sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaruan sistem pendidikan di sekolah.³ Dampak tersebut antara lain terhadap mutu pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang

¹ Syaodih, *Hubungan Supervisi Akademik dan kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal*². Semarang, UNNES, 2006), hlm. 6

² Supriadi, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta, P.T. Intermedia Personalia Utama, 2007). hlm 346

³ Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Jakarta, Remaja Rosda Karya, 2009) hlm.89

efektif, budaya mutu, teamwork yang kompak, cerdas, dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan (transparansi) manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas, dan sustainabilitas.

Menyadari hal itu maka Kepala Sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melakukan perubahan dan pengembangan pendidikan secara berencana, terarah, dan berkesinambungan untuk meningkatkan mutu lulusan. Untuk mewujudkan hal itu, Kepala Sekolah sebagai seorang manajer dituntut untuk meningkatkan kompetensi manajerialnya dalam upaya untuk memberdayakan guru, sehingga terwujud guru yang profesional yang selalu ingin mengaktualisasi dalam bentuk peningkatan mutu pendidikan atau mutu sekolah.

Guru merupakan salah satu komponen yang sangat menentukan untuk terselenggaranya proses pendidikan, karena keberadaan guru merupakan pelaku utama yang berperan sebagai fasilitator dalam penyelenggaraan proses belajar siswa.

Undang-Undang RI No.20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI pasal 39, dinyatakan bahwa :

- (1) Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelola, pengembang, pengawas, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.
- (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta

melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik di perguruan tinggi.⁴

Masih rendahnya tingkat kompetensi guru saat ini disebabkan oleh faktor-faktor yang berasal dari internal guru itu sendiri dan faktor lainnya yang berasal dari luar. Faktor-faktor tersebut antara lain :

- (1) Penghasilan yang diperoleh guru belum mampu memenuhi kebutuhan hidup harian keluarga secara mencukupi. Oleh karena itu upaya untuk menambah pengetahuan dan informasi menjadi terhambat, karena dana untuk membeli buku, berlangganan koran internet tidak tersedia.
- (2) Kurangnya minat guru untuk menambah wawasan sebagai upaya meningkatkan kompetensi pedagogiknya.
- (3) Kompetensi pedagogik guru yang belum terbangun seyogianya setiap guru perlu memperlihatkan sikap kompeten sebagai seorang pendidik.
- (4) Rendahnya minat guru terhadap dunia tulis-menulis⁵.

Mutu lulusan siswa Sekolah Dasar Muhammadiyah di Kabupaten Tegal dilihat dari hasil US selama dua tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tahun Pelajaran 2011/2012

Rata-rata US	Klasifikasi	Jumlah
22,93 – 30,00	A	3
19,74 - 22,92	B	6
16,68 - 18,77	C	2
14,31 - 16,45	D	1
12,73	E	0
JUMLAH		13

Sumber : Dokumentasi 2011

⁴ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003. *tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta, Ghalia Indonesia , 2004), hlm. 78

⁵ Djamal Z, *Kompetensi Guru*, (Jakarta, Gramedia, 2005), hlm.33-35

Tahun Pelajaran 2012/2013

Rata-rata US	Klasifikasi	Jumlah
22,93 – 30,00	A	5
19,74 - 22,92	B	4
16,68 - 18,77	C	4
14,31 - 16,45	D	0
12,73	E	0
JUMLAH		13

Sumber : Dokumentasi PD Muhammadiyah Kab Tegal tahun April 2013

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa mutu lulusan siswa SD Muhammadiyah Hasil Ujian Sekolah pada tahun pelajaran 2011/2012 yang bermutu baik 46%, cukup 31%, dan kurang 23%. Sedangkan pada tahun pelajaran 2012/2013 yang bermutu baik 30,7%, cukup 38,6%, dan kurang 30,7%. Dengan demikian secara umum mutu lulusan siswa SD di Kabupaten Tegal berklasifikasi cukup dan masih harus terus ditingkatkan.

Menurut hasil wawancara dengan Pengawas TK/SD tanggal 12 Januari 2013 bahwa mutu lulusan di SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal dikatakan 50% masih rendah, karena perolehan hasil Ujian Sekolah rata-rata hasil UN dari 3 Mata Pelajaran masih berkisar antara dibawah 14,31 - 22,92.

Sejalan dengan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk mengangkat masalah kemampuan menejerial kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik guru yang dirumuskan dalam judul penelitian: Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Kompetensi

Pedagogik Guru Terhadap Mutu Lulusan Siswa Sekolah Dasar Muhammadiyah di Kabupaten Tegal.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh kompetensi manajerial Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kab Tegal?
2. Seberapa besar pengaruh kompetensi pedagogik guru terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kab Tegal?
3. Seberapa besar pengaruh kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik secara bersama-sama terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kab Tegal?

C. Hipotesis

Berdasarkan kajian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Ada pengaruh positif kompetensi manajerial Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kab Tegal.
2. Ada pengaruh positif kompetensi pedagogik guru terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kab Tegal.
3. Ada pengaruh positif kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik secara bersama-sama terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kab Tegal.

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini untuk memperoleh data informasi tentang kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik guru dengan mutu lulusan. Adapun tujuan khusus penelitian ini untuk mengetahui :

- a. Pengaruh kompetensi manajerial Kepala Sekolah terhadap Mutu lulusan SD Muhammadiyah Kab Tegal.
- b. Pengaruh Kompetensi pedagogik guru terhadap mutu lulusan di SD Muhammadiyah Kab Tegal.
- c. Pengaruh kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi guru secara bersama-sama terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kab Tegal.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian ke arah peningkatan kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik guru SD Muhammadiyah Kab Tegal, dalam melaksanakan peningkatan mutu lulusan sehingga pada akhirnya dapat memberikan kepuasan (*satisfaction*), kepercayaan (*trust*), dan pelayanan (*service*), kepada masyarakat luas dan pemakai jasa pendidikan (*stakeholders*) terhadap lembaga pendidikan.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Kepala Sekolah, dijadikan bahan acuan dalam meningkatkan kompetensi manajerial Kepala Sekolah SD Muhammadiyah Kab Tegal, dalam upayanya meningkatkan mutu pendidikan.
2. Bagi Guru, hasil penelitian ini sebagai informasi tentang tingkat kompetensi pedagogik guru dan pentingnya kompetensi guru bagi mutu lulusannya.
3. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan temuan awal untuk mengadakan penelitian selanjutnya.
4. Bagi Pengawas Pendidikan Agama Islam, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan informasi dalam meningkatkan pembinaan kepala SD dalam meningkatkan manajemennya dan guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogik.
5. Bagi Dinas Dikpora Kabupaten Tegal untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam pengembangan kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik guru, serta menentukan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan.

E. Sistematika Penulisan

1. Bagian Awal

Bagian awal terdiri atas: halaman sampul, halaman judul, halaman pengesahan, halaman pernyataan keaslian, nota dinas, abstrak, kata

pengantar, pedoman transliterasi, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, dan daftar lampiran.

2. Bagian utama

Penulisan tesis ini dibagi ke dalam lima bahasan terdiri dari :

BAB I Pendahuluan berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, hipotesis, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metodologi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II Menguraikan kerangka teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, sehingga dijadikan landasan teoritis dalam penelitian.

BAB III Metodologi Penelitian yang membahas tentang jenis penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

BAB IV Menguraikan temuan hasil penelitian dan pembahasannya

BAB V Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan, dan saran.

3. Bagian akhir

Pada bagian akhir berisi:

Daftar Pustaka

Lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Telaah Pustaka

Sejauh tinjauan sementara tentang kompetensi pedagogik terhadap mutu lulusan belum banyak dilakukan. Ada beberapa penelitian yang ditemukan penulis berkenaan dengan kajian hubungan kompetensi manajerial, yaitu tesis yang disusun oleh Nurholis, Alumnus PPS IAIN Syeh Nur Jati Cirebon Tahun 2009 dengan judul Tesis "*Hubungan Kompetensi Manajerial terhadap Prestasi Belajar siswa di MI Kecamatan Lebaksiu Kab Tegal*".¹ Hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi belajar siswa yang rendah tidak selalu terkait dengan kinerja kepala Sekolah dan motivasi kerja guru, berdasarkan hasil analisis korelasi product momen dengan taraf signifikansi hanya mencapai angka 0,38. Penelitian tersebut mengkaji secara psikologis hubungan kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap prestasi belajar. Adapun menurut Suparti, Alumnus PPS UNNES konsentrasi Manajemen Pendidikan Tahun 2009 dengan Judul Tesis "*Hubungan Supervisi Akademik dan kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal*".² Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah memiliki kontribusi yang positif terhadap kinerja guru. Besarnya kontribusi adalah 64%.

¹Nur Cholis, *Hubungan Kompetensi Manajerial terhadap Prestasi Belajar siswa di MI Kecamatan Lebaksiu Kab Tegal* (Cirebon, PPS STAIN Syeh Nur Djati, 2009) hlm 25

²Suparti, *Hubungan Supervisi Akademik dan kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal*, (Semarang, UNNES, 2010), hlm. Xiii

Berdasarkan kedua hasil penelitian tentang manajerial kepala sekolah dapat dikatakan bahwa kompetensi manajerial berpengaruh terhadap variabel Y dengan pengaruh cukup signifikan.

Menurut Muftikha, PPS IAIN Syekh Nurjati Cirebon Tahun 2009 dengan judul Tesis ” *Hubungan Antara Kompetensi Paedagogik Guru dan Motivasi Belajar Siswa dengan Prestasi Belajar di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Lebaksiu Kabupaten Tegal*”³, dengan hasil penelitian bahwa). Kompetensi paedagogik guru termasuk dalam katagori tinggi (mencapai rata- rata 107) hal ini bisa dilihat dari persiapan guru dalam pembelajaran yang meliputi perencanaan, melakukan pembelajaran dari menguasai bahan pelajaran ,mengelola kelas, menggunakan media sampai melakukan evaluasi, 2) Motivasi siswa dalam belajar tergolong cukup yaitu mencapai rata-rata 74, 3) Hubungan antara kompetensi paedagogik guru dengan prestasi belajar siswa mencapai angka 0,56304 (korelasi tinggi). Dengan demikian terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi paedagogik guru dengan prestasi belajar . Artinya semakin besar kompetensi paedagogik guru akan semakin tinggi motivasi belajar siswa dan motivasi belajar siswa yang semakin tinggi, maka akan semakin baik pula prestasi belajar siswa. Hasil penelitian Muftikha tersebut di atas dinyatakan bahwa

1) Kompetensi paedagogik guru termasuk dalam katagori tinggi, hal ini bisa dilihat dari persiapan guru dalam pembelajaran yang meliputi perencanaan, melakukan pembelajaran dari menguasai bahan pelajaran ,mengelola kelas,

³ Muftikha, *Hubungan Antara Kompetensi Paedagogik Guru dan Motivasi Belajar Siswa dengan Prestasi Belajar di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Lebaksiu Kabupaten Tegal*, (Cirebon, PPS STAIN Syeh Nur Djati, 2009), hlm. 25

menggunakan media sampai melakukan evaluasi 2) Motivasi siswa dalam belajar tergolong cukup, terbukti yang mencakup ketika evaluasi dilakukan tergolong cukup 3) Hubungan antara kompetensi paedagogik guru dengan prestasi belajar siswa mencapai korelasi tinggi. Dengan demikian terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi paedagogik guru dengan prestasi belajar, Artinya semakin besar kompetensi paedagogik guru akan semakin tinggi motivasi belajar siswa dan motivasi belajar siswa yang semakin tinggi, maka akan semakin baik pula prestasi belajar siswa.

Menurut Kusanoto Mahasiswa PPS Kosentrasi bidang Psikologi Pendidikan Islam tahun 2011 dalam Tesisnya berjudul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Pedagogik terhadap Kinerja Guru di Sekolah Aliyah Asy-Syafi'iyah Margasari Kabupaten Tegal*" diperoleh hasil bahwa kompetensi pedagogik guru memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja guru. 4

Atas kelangkaan riset sejenis, peneliti bermaksud memposisikan kajian ini dalam kerangka sosiologi pendidikan sehingga dalam bentuk yang teoritis, jejak – jejak kajian ini bisa dirunut dan dipetakan dalam rangka yang lebih besar. Sebuah gambaran mengenai hubungan kompetensi manajerial dan kompetensi pedagogik guru terhadap mutu lulusan di SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal.

Nurkholis dalam hasil risetnya mengatakan keoptimisannya bahwa kemampuan manajerial dan motivasi siswa sangat berpengaruh terhadap prestasi

⁴Kusanoto, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Pedagogik terhadap Kinerja Guru di Sekolah Aliyah Asy-Syafi'iyah Margasari Kabupaten Tegal*(Cirebon, PPS STAIN Syeh Nur Djati, 2009), hlm. 25

belajar siswa. Kemampuan manajerial mampu menerapkan suasana sekolah yang nyaman bagi guru dalam melaksanakan pembelajaran dan memotivasi siswa untuk lebih giat belajar. Kemampuan manajerial secara signifikan berpengaruh terhadap prestasi belajar siswa.

Dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang membedakan adalah kajian penelitian ini membahas kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi pedagogik yang dipengaruhi terhadap mutu lulusan secara langsung maupun tidak langsung. Jadi arah yang dijadikan penelitian ini adalah pada mutu lulusan peserta didik.

B. Kerangka Teori

1. Kepemimpinan dalam Islam

Kepala sekolah sebagai pemegang otoritas dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah perlu memahami proses pendidikan di sekolah serta menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah dapat berjalan sesuai dan sejalan dengan upaya-upaya pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Maju mundurnya suatu sekolah tidak terlepas dari peran kepala sekolah, karena kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.

Oleh karena itu jika ingin mewujudkan sekolah efektif, khususnya dalam menghasilkan mutu pendidikan yang baik, diperlukan kepala sekolah yang tidak hanya sebagai figur personifikasi sekolah, tetapi juga paham tentang tujuan pendidikan, punya visi masa depan serta mampu

mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada, termasuk memanaj dirinya sendiri dan menunjukkan kepribadian yang Islami menjadi suatu kekuatan yang bersinergi guna mencapai tujuan pendidikan.

Principals of effective school have clear vision and obtainable future for their school, this is translated into well articulated educational goal. They also buffer teachers against outside distraction which might affect classroom teaching and the students' learning, supply assistance when it is needed and find ways to work cooperatively with staff on strategies to achieve the objective set for the School.⁵

Dengan demikian kedudukan kepala sekolah sangat menentukan dalam proses pendidikan yang dilaksanakan di sekolah, dan sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks, karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya kebudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan siswanya. Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka, karena kepala sekolah menentukan irama bagi sekolah mereka. Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai tujuan.

⁵ www.geocities.com/guruvalah diunduh 12 Maret 2012.

Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah.

Kemampuan mengelola dan mengatur organisasi dinamakan manajemen, hal ini sangat dituntut dalam ajaran Islam. Allah memerintahkan kepada para pemimpin untuk merendahkan hati terhadap orang yang mengikutinya, sebagaimana firman Allah dalam surat Asy-Syuara ayat 215-216 sebagai berikut.

وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٢١٥﴾ فَإِنْ عَصَوْكَ فَقُلْ إِنَّي بِرِيءٍ مِّمَّا تَعْمَلُونَ ﴿٢١٦﴾

Artinya: "Dan rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang mengikutimu, yaitu orang-orang yang beriman. Jika mereka mendurhakaimu Maka Katakanlah: "Sesungguhnya Aku tidak bertanggung jawab terhadap apa yang kamu kerjakan" (QS Asy Syuara (26): 215-216).⁶

Kandungan firman Allah swt tersebut berisi pendidikan agar pemimpin berlaku rendah hati terhadap orang mukmin yang mengikutinya. Kemampuan dalam mengatur dan mengelola organisasi mutlak diperintahkan dalam Islam. Bahkan Nabi bersabda: "apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan profesinya maka tunggulah kehancurannya".

Tentang siapa yang disebut pemimpin dalam konsep Islam bila didasarkan kepada keterangan Nabi Muhammad Saw. adalah semua kita

⁶ Sunaryo, dkk, *Al Quran dan Terjemahnya*, (Semarang: Asy-Syifa, 2000), hlm. 215-216

adalah pemimpin sebagaimana sabdanya dalam Kitab *Lulu Wal Marjan* disusun oleh Muhamad Fuad Abdul Baqi disebutkan bahwa:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مُسْلِمَةَ عَنْ مَلِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ
النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، أَلْأَمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ
عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَكَرَأَةٌ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولٌ
عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْحَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ
(رواه البحري ومسلم)

Artinya: Dari Abdullah bin Umar r.a berkata : saya telah mendengar Rasulullah saw bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) dari hal yang dipimpinnya. (HR Bukhary- Muslim)

Bila dicermati ada beberapa istilah yang dapat mewakili kata terjemahan pemimpin, antara lain, *imam*, *ra'in*, *khali-fah*, *ulil amri* dll. *Imam* mengesankan pemimpin yang di depan, memberi komando kepada anak buah/pengikut yang dipimpinnya. Tentu saja di sini juga terkandung maksud bahwa sang imam harus berfungsi memberikan teladan. Sedangkan *ra'in* dikesankan sebagai pemimpin yang berada di tengah-tengah jamaah pengikutnya, bersikap merakyat untuk memberi motivasi, membangun karsa, menggerakkan jamaah agar melakukan/tidak melakukan suatu perbuatan mencapai tujuan yang dicita-citakan. Adapun *khalifah*, dikesankan sebagai pemimpin yang berada di belakang dengan sikap tut wuri handayani,

⁷ Baqi, Abdul, Muhammad., *Al Lu'lu Wal Marjan (Kitab Kumpulan Hadits Shahih Bukhari Muslim) Edisi Terjemah Lengkap*, (Jakarta, CV Insan Kamil, 2010), hlm. 312

mengayomi dan memberikan dorongan dari belakang kepada para jamaah pengikutnya. Kesan makna seperti tersebut di atas bukanlah suatu kemestian, dan masih dapat dipahami. Sedangkan *ulil amri* diartikan sebagai orang yang *capable* yang dikenal oleh umat sebagai orang yang ahli dalam berbagai bidang serta mengerti kepentingan umatnya.

Selanjutnya, berikut ini beberapa anasir-anasir prinsip kepemimpinan yang diajarkan Islam untuk umatnya :

a. Pemimpin tidak boleh berbuat curang, hal ini disebutkan dalam dalam Kitab

Lulu Wal Marjan ditulis oleh Muhamad Fuad Abdul Baqi disebutkan bahwa:

عَنْ مَعْقِلِ بْنِ يَسَارِ الْمُرَزِيِّ فِي مَرَضِهِ الَّذِي مَاتَ فِيهِ قَالَ مَعْقِلٌ إِنِّي مُحَدِّثُكَ حَدِيثًا سَمِعْتُهُ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَوْ عَلِمْتُ أَنَّ لِي حَيَاةً مَا حَدَّثْتُكَ إِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَا مِنْ عَبْدٍ يَسْتُرُ عِيَةَ اللَّهِ رَاعِيَةً يَمُوتُ يَوْمَ يَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لِرَعِيَّتِهِ إِلَّا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ

Artinya: *Dari Abu Ya'la (ma'qil) bin Jasar r.a berkata: saya telah mendengar Rasulullah saw bersabda: tiada seorang yang diamanati oleh Allah memimpin rakyat kemudian ketika ia mati ia masih menipu rakyatnya, melainkan pasti Allah mengharamkan baginya surga. (HR Bukhori Muslim)*⁸

Pesan dari beberapa hadits di atas sebenarnya larangan untuk menganggap berdiri itu harus dilakukan bawahan terhadap atasan, tetapi jika itu menjadi tradisi dalam suatu masyarakat untuk sekadar menghormati maka tidak mengapa).

⁸ *Ibid* hlm. 539

1. Pemimpin harus tetap hormat kepada pimpinan atasan yang mengangkatnya.

Cukup banyak nash yang dapat dijadikan sandaran atas pikiran ini, antara lain firman Allah:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِي الْاَمْرِ مِنْكُمْ^ط

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, taatlah kamu kepada Allah, patuhi Rasul dan ikuti para pemangku kekuasaan (pemimpin) di antara kamu* “(Q.S. An-Nisa: 59).

b. Pemimpin hendaknya jangan berbuat sewenang-wenang Dalam hadist riwayat Muslim dinyatakan bahwa Hisyam bin Hakim ketika menyaksikan-penyiksaan terhadap manusia dan dijemurya manusia tersebut di tempat panas di negeri Syam, mengucap: Sungguh aku dengar dari Rasulullah SAW bahwa Tuhan akan mengazab pemimpin yang pernah mengazab rakyatnya di dunia .

حَدَّثَنِي ابْنُ أَبِي مَرْيَمَ أَنَّ الْقَاسِمَ بْنَ مُخَيَّمِرَةَ أَخْبَرَهُ أَنَّ أَبَا مَرْيَمَ النَّازِدِيَّ أَخْبَرَهُ قَالَ دَخَلْتُ عَلَى مُعَاوِيَةَ فَقَالَ مَا أَنْعَمْنَا بِكَ أَبَا فَلَانٍ وَهِيَ كَلِمَةٌ تَقُولُهَا الْعَرَبُ فَقُلْتُ حَدِيثًا سَمِعْتُهُ أَخْبَرْتُكَ بِهِ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَنْ وَكَّاهُ اللَّهُ عِزًّا وَجَلَّ شَيْئًا مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ فَاحْتَجَبَ نُونٌ حَاجَتِهِمْ وَخَلَّتْهُمْ وَقَفَّرَهُمْ احْتَجَبَ اللَّهُ عَنْهُ نُونٌ حَاجَتِهِ وَخَلَّتْهُ وَقَفَّرَهُ قَالَ فَجَعَلَ رَجُلًا عَلَى حَوَائِجِ النَّاسِ

Artinya: *Abu Maryam al' Azdy r.a berkata kepada Muawiyah: saya telah mendengar rasulullah saw bersabda: siapa yang disertai oleh Allah mengatur kepentingan kaum muslimin, yang kemudian ia sembunyi dari hajat kepentingan mereka, maka allah akan menolak hajat kepentingan dan kebutuhannya pada hari qiyamat. Maka kemudian muawiyah mengangkat seorang untuk melayani segala hajat kebutuhan orang-orang (rakyat). (Abu Dawud, Attirmidzy)⁹*

⁹ Ibid hlm. 392

c. Menjadi pemimpin berarti memegang amanat Allah. Coba cermati makna hadis berikut ini sebagaimana dalam Kitab Lulu Wal Marjan kitab Himpunan Shahih Bukhari Muslim oleh Muhamad Fuad Abdul Baqi yang berbunyi sebagai berikut:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ سَبْعَةٌ يُظِلُّهُمُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فِي ظِلِّهِ يَوْمَ لَا ظِلَّ إِلَّا ظِلُّهُ إِمَامٌ عَادِلٌ وَشَابٌ نَشَأَ فِي عِبَادَةِ اللَّهِ وَرَجُلٌ تَكَرَّرَ اللَّهُ فِي خَلَاءِ فَقَاضَتْ عَيْنَاهُ وَرَجُلٌ قَلْبُهُ مُعَلَّقٌ فِي الْمَسْجِدِ وَرَجُلَانِ تَحَابَّا فِي اللَّهِ وَرَجُلٌ دَعَتْهُ امْرَأَةٌ ذَاتُ مَنْصِبٍ وَجَمَالَ إِلَى نَفْسِهَا قَالَ إِنِّي أَخَافُ اللَّهَ وَرَجُلٌ تَصَدَّقَ بِصَدَقَةٍ فَخَفَاهَا حَتَّى لَا تَعْلَمَ شِمَالَةُ مَا صَنَعَتْ بِمِثْلِهِ

Artinya: Abu Hurairah r.a. berkata: bersabda nabi saw: ada tujuh macam orang yang bakal bernaung di bawah naungan Allah, pada hari tiada naungan kecuali naungan Allah: Imam (pemimpin) yang adil, dan pemuda yang rajin ibadah kepada Allah. Dan orang yang hatinya selalu gandrung kepada masjid. Dan dua orang yang saling kasih sayang karena Allah, baik waktu berkumpul atau berpisah. Dan orang laki yang diajak berzina oleh wanita bangsawan nan cantik, maka menolak dengan kata: saya takut kepada Allah. Dan orang yang sedekah dengan sembunyi-sembunyi hingga tangan kirinya tidak mengetahui apa yang disedekahkan oleh tangan kanannya. Dan orang berdzikir ingat pada Allah sendirian hingga mencururkan air matanya. (HR Buchary dan Muslim)¹⁰

d. Pemimpin tidak dibenarkan membuka aib bawahannya terutama di depan umum dalam kondisi bagaimanapun dan juga dilarang mebeksplorasi terhadap rakyat yang lemah. Hal ini dijelaskan nabi saw dalam sabdanya:

عَنْ أَبِي ذَرٍّ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ يَا أَبَا ذَرٍّ إِنِّي أَرَاكَ ضَعِيفًا وَإِنِّي أَحِبُّ لَكَ مَا أَحِبُّ لِنَفْسِي لَا تَأْمُرَنَّ عَلَى اثْنَيْنِ وَلَا تُؤْكِلَنَّ مَالَ يَتِيمٍ

Artinya: Abu Dzar r.a. berkata :Rasulullah saw bersabda : ya Abu Dzar saya melihat kau seorang yang lemah, dan saya suka bagi dirimu apa

¹⁰ Ibid; hlm. 389

yang saya suka bagi diriku sendiri, jangan menjadi pemimpin walau terhadap dua orang, dan jangan menguasai harta anak yatim. (HR Muslim)
11

e. Seorang Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus menjadi teladan bagi guru dan bawahannya, sebagaimana disebut dalam salah satu hadits Nabi saw., yang berbunyi:

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ خَالِدٍ حَدَّثَنَا أَبُو مُسْنَرٍ حَدَّثَنَا عَبْدُ بْنُ عَبَّادٍ الْخَوَّاصُ عَنْ يَحْيَى بْنِ أَبِي عَمْرٍو السَّيِّبِيِّ عَنْ عَمْرِو بْنِ عَبْدِ اللَّهِ السَّيِّبِيِّ عَنْ عَوْفِ بْنِ مَالِكٍ الشَّنَجَعِيِّ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ لَا يَقْصُ إِلَّا أَمِيرٌ أَوْ مَأْمُورٌ أَوْ مُخْتَلَانٌ

Artinya: Dari Umar bin Abdullah Asy Syaibani dari AUF bin Malik mendengar Rasulullah saw bersabda: tidak ada yang berhak untuk memberikan ceramah (nasehat/cerita hikmah) kecuali seorang pemimpin, atau orang yang mendapatkan izin untuk itu (ma'mur), atau memang orang yang sombong dan haus kedudukan. (HR. Muslim)¹²

Muhammad Fuad Abdul Baqi menjelaskan pengertian hadits tersebut bukan berarti hanya pemimpin yang berhak memberi nasehat kepada umat, melainkan hadis ini mengandung pesan bahwa seorang pemimpin seharusnya bisa memberikan suriteladan yang baik kepada umatnya. Karena yang dimaksud nasehat disini bukan dalam arti ceramah lantas memberi wejangan kepada umat, akan tetapi yang dimaksud nasehat itu adalah sebuah sikap yang perlu dicontohkan kepada umatnya. Seorang penasehat yang baik dan betul-betul penceramah tentunya bukan dari orang sembarangan, melainkan dari orang-orang terpilih yang baik akhlaqnya. Begitu pula dalam hadis ini, pemimpin yang

¹¹Ibid, hlm. 312

¹²Ibid, hlm. 452

berhak memberikan nasehat itu pemimpin yang memiliki akhlaq terpuji sehingga akhlaqnya bisa menjadi teladan bagi rakyatnya.

Jadi kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh seorang penasehat, maka itu juga harus dipenuhi oleh seorang pemimpin. Karena pada zaman rasul seorang penasehat atau yang memberikan hikmah kepada umat adalah para penasehat ini, sehingga rasul mengharuskan seorang pemimpin harus memiliki akhlaq yang sama dengan penasehat ini. Menurut Mulyasa bahwa kepala sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.¹³

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Hal ini senada dengan suatu ungkapan yang menjelaskan bahwa seorang pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan atau kesuksesan suatu organisasi. Hal ini menundukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang paling penting.

Begitu pentingnya posisi pemimpin dalam organisasi. Untuk mengetahui lebih jelas lagi tentang konsep kepemimpinan, berikut ini akan dipaparkan beberapa definisi kepemimpinan yang disampaikan oleh para ahli sebagai berikut:

¹³ Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Jakarta, Remaja Rosda Karya, 2009) hlm.103

- a. *Leadership is the press of influencing the activies of an individual or a group in effort to ward goal achievement in a given situation.*¹⁴ . Pendapat ini menginformasikan bahwa kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu.
- b. Kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, atau tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal.¹⁵
- c. *Leadership is the process of influencing othersto facilitate the affainment organizativnally releavant goal.*¹⁶ Pendapat ini menginformasikan orang lain untuk mencapai suatu hasil sesuai dengan tujuan tertentu pada situasi tertentu.
- d. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.
- e. Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya tinggi, setingkat, maupun yang lebih rendah daripadanya dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang semula mengindividualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional .

¹⁴ Bernadine, John H. dan Russe Joyce E.A, *Op.Cit*, hlm. 83

¹⁵ *Ibid*, hlm. 104

¹⁶ *Ibid*. hlm. 106

f. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutisna dalam Mulyasa merumuskan kepemimpinan sebagai “proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu”.¹⁷ Sementara Soepardi dalam Mulyasa mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebagai “kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.”¹⁸

Dari beberapa definisi tersebut, dapat ditemukan adanya pokok-pokok pikiran dari definisi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Ada pemimpin,
- b. Ada yang dipimpin
- c. Ada proses mempengaruhi
- d. Ada kerjasama yang baik.
- e. Ada tujuan yang ingin dicapai.

Seorang pemimpin memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap kinerja dan keyakinan gurunya. Seorang pemimpin yang efektif sangat dibutuhkan dalam manajemen sebuah organisasi. Berhasil atau tidaknya sebuah organisasi/kantor sangat ditentukan oleh efektif atau tidaknya

¹⁷Mulyasa, E, *Op.Cit.* hlm. 106

¹⁸*Ibid.*, hlm. 106

seorang pemimpin dalam menjalankan roda kehidupan organisasi / kantor tersebut. Berikut akan disebutkan ciri-ciri pemimpin efektif menurut Peter F.

Drucker dalam Bernadine R. Wiryono, menyatakan bahwa:

- a. Mereka tidak bertanya “Apa yang saya kehendaki? Melainkan apa yang perlu dilakukan?”
- b. Mereka bertanya “Apa yang dapat dan harus saya lakukan untuk membuat perbedaan?”
- c. Mereka selalu bertanya “Apa misi dan tujuan organisasi?”
- d. Mereka memiliki toleransi yang kuat terhadap kebhinnekaan orang tapi sangat tidak toleran bila berkaitan dengan kinerja, standar seseorang. Mereka tidak takut kepada kekuatan yang dimiliki oleh rekan-rekannya,
- e. Mereka memiliki keyakinan bahwa diri mereka adalah tipe orang yang dihormati dan dipercaya. Dengan demikian mereka memperkuat diri untuk tidak melakukan hal-hal populer yang tidak benar.¹⁹

Pemimpin yang efektifpun harus memiliki prinsip-prinsip dalam memimpin suatu organisasi, prinsip-prinsip tersebut meliputi:

- a. Semua orang dapat mengembangkan potensinya
- b. Merasa sepenanggungan dengan yang dipimpin (solidaritas) dan biarkan mereka membuat keputusan sendiri jika menyangkut nasib dan kehidupannya (subsidiaritas).
- c. Peduli terhadap sesama
- d. Memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi.
- e. Menjalankan kepemimpinannya bukan merasa sebagai penguasa tetapi merasa sebagai pelayan tanpa pamrih.
- f. Visioner dan berani untuk berubah dalam menghadapi kemajuan zaman yang sangat pesat.²⁰

Konsep-konsep yang telah dijelaskan di atas jelas menempatkan guru sebagai seorang manusia. Seorang pemimpin tidak hanya berorientasi pada seorang guru sebagai seorang yang harus melaksanakan tugas semata tapi

¹⁹Nanang Fatah, Ali Muhammad,H, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta, Universitas Terbuka, 2007), hlm. 32

²⁰ Bernadine, John H. dan Russe Joyce E.A, *Human Resource Management and Experiential Approach*, (New York:Mc- Graw Hiil,1995, Terj R Wiryono, Pendekatan Pendekatan dalam Managemen, (Jakarta: Gramedia, 2006), hlm. 32

lebih mengutamakan seorang guru sebagai seorang manusia. Hal ini sangat dipahami karena setiap guru selalu merasakan setiap perbuatan pemimpinnya dan mengalami konsekuensi dari perbuatan pemimpinnya tersebut.

2. Pendekatan-Pendekatan dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Teori manajemen atau kepemimpinan telah mengalami evolusi dari waktu ke waktu. Ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Ada pula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok dan ia melakukan pertukaran dengan kelompok tersebut. Teori lain juga menyatakan bahwa pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ia ada, dan teori yang paling baru mengemukakan kepemimpinan lewat perilaku organisasi (*Social Learning*). Teori ini menekankan adanya faktor penentu yang bersifat timbal balik dalam kepemimpinan ini. Faktor penentu itu adalah pemimpin, situasi lingkungan dan perilakunya sendiri. Berikut akan diuraikan beberapa pendekatan kepemimpinan pada umumnya dari literatur-literatur yang ada. Pendekatan-pendekatan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Pendekatan Sifat (*Trait Approach*)

Analisis tentang pendekatan ini dimulai dengan memusatkan perhatian pada pemimpin itu sendiri. Pendekatan sifat lahir dimulai sejak zaman Yunani Kuno dan Zaman Roma. Pada saat itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Model awal ini dikenal dengan nama model the great man. Teori ini menyatakan bahwa seseorang dilahirkan.

Sebagai pemimpin tetap menjadi pemimpin tanpa melihat apakah ia mempunyai sifat sebagai pemimpin atau tidak.

Seiring dengan berjalannya waktu pemikiran para ahli berkembang. Mereka menyatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman. Oleh karena itu sejumlah sifat seperti ciri fisik, mental dan kepribadian menjadi pusat perhatian untuk diteliti. Terdapat empat sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi. Menurut Keith Davis dalam Soerjono Soekanto dalam Bukunya Pengantar Sosiologi bahwa sifat tersebut adalah sebagai berikut:

Kecerdasan, seorang pemimpin harus lebih cerdas daripada yang dipimpinnya, Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pemimpin cenderung lebih dewasa dan memiliki emosi yang lebih stabil dengan yang dipimpinnya, Motivasi diri dan dorongan berprestasi, seorang pemimpin memiliki dorongan motivasi dan berprestasi yang lebih tinggi dibandingkan yang dipimpinnya, Sikap terhadap hubungan kemanusiaan, pemimpin harus menghargai dan menghormati eksistensi yang dipimpinnya, Jadi teori ini menitikberatkan pentingnya kualitas, karakteristik dan kepribadian seorang pemimpin²¹

b. Pendekatan Kelompok (*Group Approach*)

Pendekatan kelompok ini beranggapan bahwa agar kelompok dapat mencapai tujuannya maka diperlukan adanya kerjasama yang baik antara pemimpin dengan yang dipimpin. Kerjasama yang baik tersebut dapat tercipta suatu proses timbal balik yang positif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Robert House dan kawan-kawan menunjukkan bahwa pemimpin yang menghargai dan membantu pengikutnya memiliki

²¹ Soekanto, Soerjono, *Pengantar Sosiologi*, (Jakarta, Rajawali Pres, 2009), hlm. 342

pengaruh positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan kerja pengikutnya.

Begitupula sebaliknya ada pula penelitian yang dilakukan oleh Greene yang mengungkapkan bahwa orang yang dipimpin juga dapat mempengaruhi pemimpinnya. Lebih jelas lagi Barrow dalam studinya mengemukakan bahwa produktivitas kelompok memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap gaya kepemimpinan, jika dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kelompok.

c. Pendekatan Situasional (*Situational Approach*)

Pendekatan situasional adalah pendekatan yang berpandangan keefektifan seorang pemimpin bergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapinya. Perilaku pemimpin yang muncul terhadap reaksi situasi dan kondisi yang ada di lingkungannya. Berikut akan dibahas beberapa model kepemimpinan yang menekankan pada peranan situasi dan pengaruhnya terhadap gaya kepemimpinan dikatakan efektif jika gaya tersebut digunakan pada situasi yang tepat. Dalam mengaplikasikan yang efektif dalam suatu situasi dapat menempuh suatu rangkaian proses sebagai berikut:

d. Model Kontingensi Fiedler (*Fiedler Kontingensi Model*)

Model ini pertama-tama dikembangkan oleh Fiedler. Menurut model tersebut kepemimpinan yang berhasil bergantung pada penerapan gaya seorang pemimpin terhadap tuntutan situasi. Dengan kata lain, suatu gaya kepemimpinan dikatakan efektif jika gaya tersebut digunakan pada situasi

yang tepat. Dalam mengaplikasikan gaya kepemimpinan yang efektif dalam suatu situasi dapat menempuh suatu rangkaian proses sebagai berikut:

- 1) Memahami gaya kepemimpinan
- 2) Mengamati situasi yang ada
- 3) Menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai situasi yang ada.

Fiedler mengidentifikasi faktor-faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- 1) Hubungan pemimpin dengan yang dipimpinnya. Apakah seorang pemimpin diterima keberadaannya atau tidak.
- 2) Struktur tugas itu sederhana atau rumit dan apakah tugas itu bersifat insidental atau rutin.
- 3) Posisi kekuasaan. Apakah posisi kekuasaannya kuat atau lemah.

Pemimpin yang berorientasi pada tugas akan berhasil jika diterapkan pada situasi yang paling menyenangkan atau paling tidak menyenangkan bagi yang dipimpinnya. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada hubungan dengan yang dipimpinnya akan berhasil jika diterapkan pada situasi ditengah-tengah antara menyenangkan dan tidak menyenangkan bagi yang dipimpinnya.

e. Model Jalan Kecil-Tujuan (*Path Goal Model*)

Model ini menggunakan kerangka teori motivasi. Model ini menyatakan bahwa orang akan termotivasi oleh dua harapan berupa

kemampuannya untuk dapat menyelesaikan suatu tugas dan rasa percayanya bahwa jika guru tersebut dapat mengerjakan tugas dengan baik akan memperoleh hadiah yang berharga bagi dirinya. Menurut model ini jika pemimpin memberikan dorongan yang lebih besar terhadap pemenuhan guru, maka akan semakin besar pula prestasi yang dicapai gurunya. Dengan demikian efektivitas aplikasi gaya kepemimpinan banyak dipengaruhi oleh ketepatan antara kebutuhan yang dimiliki guru dengan tuntutan kemampuan atas tugas yang diberikan kepadanya. Sehingga tugas pemimpin adalah *mendeteksi kebutuhan guru dan menentukan tuntutan kemampuan bagi terlaksananya penyelesaian tugas.*²² Model ini memasukkan empat tipe gaya kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut:

- 1) **Kepemimpinan direktif (*Directive leadership*).** Tipe ini samas dengan model kepemimpinan otokratik. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan. Gaya ini ketika bawahan menghadapi tugas-tugas yang tidak rutin dan bersifat kompleks.
- 2) **Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive leadership*).** Kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya. Gaya ini efektif diterapkan ketika bawahan melaksanakan tugas-tugas rutin dan tugas sederhana.

²² *Ibid*, hlm. 342

3) Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*).

Kepemimpinan ini berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya, namun keputusan masih tetap berada pada pimpinan. Gaya ini efektif ketika bawahan menghadapi tugas-tugas yang tidak rutin dan bersifat rumit.

4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*Achievement leadership*).

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berprestasi, memberi keyakinan kepada mereka, bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan dengan baik. Gaya ini efektif digunakan ketika bawahan tinggal menerima paket kerja.

f. Model Daur Hidup Hersey dan Blanchard (*life cycle model*)

Model ini menitikberatkan pada perilaku atasan dan bawahan. Perilaku atasan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan pada situasi tertentu. Sedangkan perilaku bawahan yang dimaksud adalah tingkat kematangan bawahan baik kemampuannya maupun kemauannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan demikian meskipun banyak variabel situasional yang lain, namun model ini menekankan pada perilaku atasan dan bawahan saja. Karena bukan hanya atasan yang dapat mempengaruhi bawahan, namun pada kenyataannya perilaku bawahan lebih mempengaruhi perilaku atasan dibandingkan perilaku atasan yang mempengaruhi bawahan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan ini didasarkan atas:

- 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan;
- 2) Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan;
- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan oleh kemauan dan kemampuan pengikutnya dalam menyelesaikan tugas tertentu untuk mencapai suatu tujuan²³

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Chabib Thoha dalam Mulyasa menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak dikenal gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Untuk memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu:

²³ Mulyasa, E, *Op. cit.* hlm.89

a. Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan.²⁴ Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada sifat-sifat individu. penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil. Menurut Sutisna pendekatan sifat berpendapat bahwa terdapat sifat-sifat tertentu, seperti kekuatan fisik atau keramahan yang esensial, pada kepemimpinan yang efektif.²⁵

Dengan demikian, ada seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat bawaan yang membedakannya dari yang bukan pemimpin. Pendekatan ini menurut Mulyasa menyarankan beberapa syarat yang harus dimiliki pemimpin yaitu: 1) kekuatan fisik dan susunan syaraf, 2) penghayatan terhadap arah dan tujuan, 3) antusiasme, 4) keramahan, 5) integritas, 6) keahlian teknis, 7) kemampuan mengambil keputusan, 8) intelgensi, 9) keterampilan memimpin, 10) kepercayaan. Pendekatan sifat tampaknya tidak mampu menjawab berbagai pertanyaan di sekitar kepemimpinan. Sebagai contoh, adakah kombinasi optimal dari sifat kepribadian dalam menentukan keberhasilan pemimpin.²⁶

²⁴ *Ibid*, hlm.170

²⁵ Sutisna, Oteng: *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*, (Bandung, Angkasa, 1993), hlm 156

²⁶ Mulyasa, E, *Op.cit*, hlm.170

b. Pendekatan Perilaku

Dalam pembahasan ini berturut-turut disajikan berbagai hasil studi mengenai gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan perilaku.

b.1 Study Kepemimpinan Universitas OHIO

Pembuatan inisiatif menggambarkan bagaimana seseorang pemimpin memberi batasan dan struktur terhadap peranannya dan peran bawahannya untuk mencapai tujuan. Adapun konsiderasi menggambarkan derajat dan corak hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang ditandai saling percaya, menghargai, dan menghormati dengan bawahannya. Dengan mengkombinasikan dua dimensi pembuatan inisiatif dan perhatian dapat dibedakan menjadi gaya kepemimpinan menurut Mulyasa sebagai berikut: 1) perhatian rendah, pembuatan inisiatif rendah; 2) perhatian tinggi, pembuatan inisiatif rendah; 3) perhatian tinggi, pembuatan inisiatif tinggi; dan 4) perhatian rendah pembuatan inisiatif tinggi.²⁷

b.2 Studi kepemimpinan Universitas Michigan

Pemimpin yang menekankan pada orientasi bawahan sangat memperhatikan bawahan, mereka merasa bahwa setiap karyawan itu penting, dan menerima karyawan sebagai pribadi. Sementara pemimpin yang menekankan pada orientasi produksi, sangat memperhatikan produksi dan aspek-aspek teknik kerja, bawahan dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Kedua

²⁷*Ibid*, hlm.170

orientasi ini hampir sama dengan tipe otoriter (*task*) dan tipe demokrasi (*relationship*)

b.3 Jaringan Manajemen

Menurut Mulyasa bahwa salah satu pendekatan tentang teori kepemimpinan yang menunjukkan gaya kepemimpinan secara jelas adalah jaringan manajemen (*managerial grid*), yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Dalam pendekatan ini, manager berhubungan dengan dua hal, yakni perhatian pada produksi di satu pihak dan perhatian pada orang-orang di pihak lain.²⁸ Perhatian pada produksi atau tugas adalah sikap kepemimpinan yang menekankan mutu keputusan, prosedur mutu pelayanan staf, efisiensi kerja, dan jumlah pengeluaran. Perhatian pada orang-orang adalah sikap pemimpin yang memperhatikan keterlibatan anak buah dalam rangka pencapaian tujuan. Dalam hal ini aspek-aspek yang perlu berkaitan dengan harga diri anak buah, tanggung jawab berdasarkan kepercayaan, suasana kerja yang menyenangkan dan hubungan yang harmonis.

b.3 Sistem Kepemimpinan Likert

Likert mengembangkan suatu pendekatan penting untuk memahami perilaku pemimpin. Ia mengembangkan teori kepemimpinan dua dimensi, yaitu orientasi tugas dan individu. Melalui penelitian yang bertahun-tahun Likert berhasil merancang empat sistem kepemimpinan seperti yang dikutip Chabib Thoha yaitu:

²⁸ Mulyasa, *Op.cit*, hlm. 176

Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistik. Cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya dengan memberi ketakutan dan hukuman-hukuman, kadang-kadang memberi penghargaan secara kebetulan (*Occational Reward*). Pemimpin dalam sistem ini, hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan ditingkat atas saja.²⁹

Sistem 2; dalam sistem ini pemimpin dinamakan otokratis yang baik hati (*benevoilent authoritative*). Pemimpin atau yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat, ide-ide dari bawahan, serta memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Dalam sistem ini bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan dengan atasan.

Sistem 3; dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan manajer konsultatif. Pemimpin dalam sistem ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan, biasanya kalau membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih menginginkan

²⁹ Chabib Thoha, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995), hlm. 60.

melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Pemimpin bergaya ini mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan, dan juga berkehendak melakukan partisipasi. Dia juga suka menetapkan dua pola hubungan komunikasi, yakni keatas dan kebawah.³⁰

Sistem 4; sistem ini oleh Likert dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok partisipatif (*partisipasi group*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan bawahan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat, serta mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya pada setiap urusan, terutama dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut.

c. Pendekatan Situasional

Ada beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini

c.1 Teori Kepemimpinan Kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler and Chemers, berdasarkan hasil penelitiannya tahun 1950, disimpulkan bahwa seorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga karena faktor situasi dan saling hubungan antara pemimpin

³⁰ *Ibid*, hlm. 60.

dengan situasi³¹. Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi. Menurut Fiedler tak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan, yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas serta kekuasaan yang berasal dari organisasi. Ketiga faktor tersebut sesungguhnya merupakan tiga dimensi dalam situasi yang mempengaruhi gaya kepemimpinan:

1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan

Hubungan ini sangat penting bagi pemimpin, karena hal ini menentukan bagaimana pemimpin diterima oleh anak buah. Pada umumnya hal ini didasarkan pada persepsi pemimpin mengenai suasana kelompok.

2) Struktur Tugas

Dimensi ini berhubungan dengan seberapa jauh tugas merupakan pekerjaan rutin atau tidak. Apabila struktur tugas cukup jelas maka prestasi setiap orang lebih mudah diawasi, serta tanggung jawab setiap orang lebih pasti.

3) Kekuasaan yang berasal dari organisasi

Dimensi ini menunjukkan sampai sejauhmana pemimpin mendapat kepatuhan anakbuahnya, dengan menggunakan kekuasaan yang bersumber dari organisasi. Pemimpin yang menerima kekuasaan

³¹ Mulyasa, *Op.Cit.* hlm.176

yang jelas dari organisasi akan mendapat kepatuhan lebih dari bawahan.

Berdasarkan tiga dimensi tersebut, Fiedler menentukan dua jenis gaya kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan. Pertama, gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu ketika pemimpin merasa puas bisa dilaksanakan. Kedua, gaya kepemimpinan yang mengutamakan pada hubungan kemanusiaan, hal tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu. Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah sebagai berikut:

1) Gaya Mendikte

Gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan rendah dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, kapan, dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.³²

2) Gaya Menjual

Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini

³²*Ibid.* hlm.180

disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang dimiliki.³³

3) Gaya melibatkan diri

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut mengikut sertakan karena pemimpin dengan anak buah bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

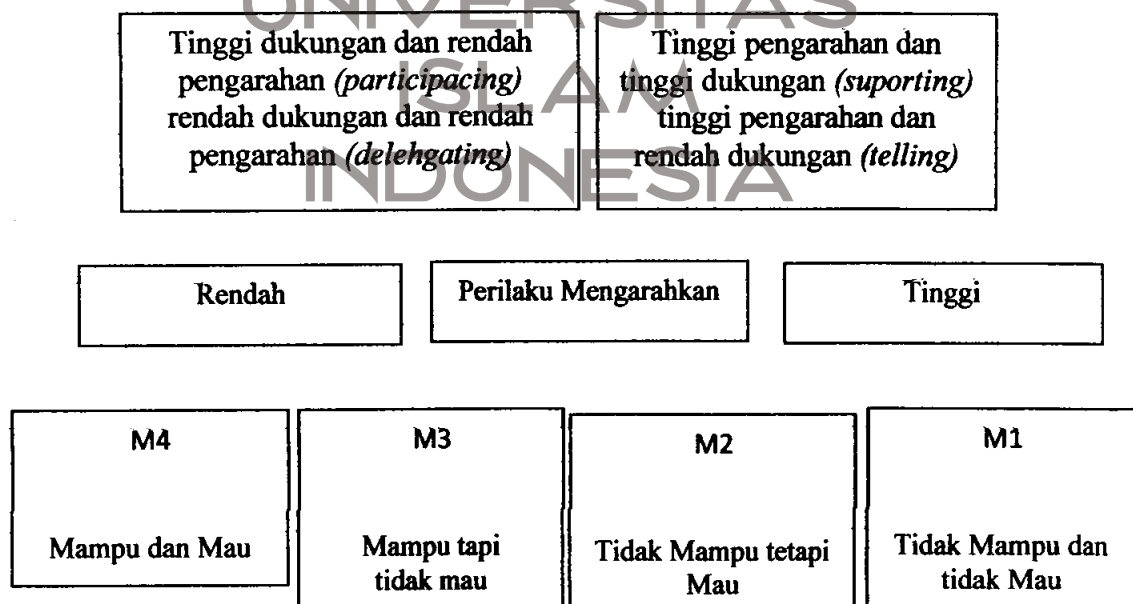
4) Gaya mendelegasikan

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum. Hal biasa dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap para pengikutnya yaitu: *perilaku*

³³ *Ibid.* hlm.187

mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan diartikan sampai sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahannya dalam komunikasi satu arah ini antara lain, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dikerjakan, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahannya. Sedangkan perilaku mendukung dapat diartikan sampai sejauhmana seorang pemimpin melibatkan komunikasi dua arah. Misalnya mendengar keluhan dan masukan bawahan. Menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan. Kedua perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros sumbu yang berbeda seperti yang digambarkan pada gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1 Tingkat Kematangan Bawahan³⁴

³⁴ Sukmalana Soelaiman, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta, P.T. Intermedia Personalia Utama, 2007), hlm 67

Empat gaya dasar kepemimpinan menurut Harsey dan Blanchard, Empat gaya dasar kepemimpinan tersebut yang digambarkan pada gambar 2.1 meliputi:

- a. Gaya memberitahukan) pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan perintah yang jelas tentang suatu tugas, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas tersebut. Gaya ini efektif diterapkan manakala pemimpin mengarahkan atau institusi kepada bawahannya yang memiliki kemampuan kurang dan motivasi kerja juga kurang.
- b. Gaya konsultasi, pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin ini mau menjelaskan keputusan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi masih harus mengawasi dan mengarahkan bawahannya. Gaya ini efektif diterapkan manakala menghadapi staf yang memiliki kemampuan kurang namun memiliki motivasi kerja yang baik.
- c. Gaya mengikutsertakan yaitu gaya yang mempunyai ciri komunikasi dua arah yakni antar pemimpin dan staf sama-sama memberikan andil dalam memberikan keputusan. Gaya ini efektif diterapkan manakala menghadapi staf yang memiliki kemampuan kerja baik namun motivasi kerjanya kurang atau gaya yang diterapkan manakala banyak memberikan dukungan dan sedikit pengarahan.

- d. Gaya mendelegasikan. yaitu gaya yang diterapkan manakala menghadapi staf yang memiliki kemampuan kerja baik juga motivasi kerja baik atau gaya yang diterapkan manakala sedikit memberikan dukungan dan sedikit pengarahan. Dalam gaya ini pemimpin memberikan kesempatan yang luas pada bawahannya untuk memutuskan bagaimana cara pelaksanaan suatu tugas. Dengan demikian tidak ada gaya kepemimpinan diterapkan dengan melihat kondisi yang ada. Seorang pemimpin harus melihat beberapa faktor dalam menerapkan suatu gaya kepemimpinan. Faktor tersebut meliputi kemampuan dan motivasi kerja guru.

Kepala Sekolah / Sekolah sebagai pimpinan sekolah/ sekolah merupakan figur manajerial dari proses kehidupan iklim pendidikan bagi kepemimpinan manajerial kepala sekolah/sekolah didasari pula oleh sifat sebagai sebagai “pemimpin” dan bukan hanya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah/sekolah harus: mengarahkan daripada mendorong kerjasama dalam setiap aktivitasnya tanpa mengandalkan kekuasaan atau SK; menanamkan kepercayaan kepada para guru dan stafnya, menunjukkan bagaimana cara melakukan suasana yang bersemangat, senantiasa memperbaiki kesalahan daripada membedakan kesalahan pada orang lain, dan bekerja, dengan sungguh-sungguh dalam hal ini, pimpinan harus mampu mengarahkan orang lain tanpa merasa disuruh dan menggerakkan orang lain tanpa merasa diperintah serta terus menerus berusaha untuk mencapai tujuan pendidikannya.

Seorang pemimpin (kepala sekolah/sekolah) yang baik tentunya akan lebih mensinergikan berbagai aspek yang dapat menunjang kepemimpinannya, diantaranya kepala sekolah/sekolah dapat mengembangkan model kepemimpinan *transformasional* (bermula di tahun 2000-an yang di gagas oleh James Mac-Greggor Burns, seorang profesor di bidang sejarah, dengan perilaku utamanya adalah konsiderasi Pribadi. Praktek perilaku konsiderasi pribadi kantor meliputi:

- 1) Menunjukkan kepedulian yang tinggi kepada kesejahteraan psikososial sesama warga kantor, terutama terhadap bawahan.
- 2) Bersikap dan bertindak empatik (*tepo seliro*) terhadap kebutuhan dan harapan sesama warga kantor.
- 3) Memperlakukan orang lain, khususnya bawahan sebagai individu yang unik dan terhormat.
- 4) Menunjukkan simpati pada persoalan warga kantor.
- 5) Mendukung sesama warga kantor untuk mewujudkan potensi terbaik mereka.
- 6) Membantu guru belajar dari kesalahan mereka dan memberi apresiasi pada sukses-sukses kecil mereka.
- 7) Mengajak bawahan menerawang masa depan mereka dan menghargai masa lalu
- 8) Membantu bawahan untuk menajdi saling peduli, saling menghargai dan belajar hidup bersama dalam kebhinekaan.³⁵

Pidarta mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk mensukseskan kepemimpinannya. Ketiga keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin; serta

³⁵*Ibid*, hlm.170

keetrampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.³⁶

4. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi manajerial Kepala Sekolah merupakan kemampuan melaksanakan tugas dan fungsinya seperti yang termuat dalam Keputusan Mendiknas No.162/U/2003 pasal 9 ayat 2 tentang tugas dan wewenang Kepala Sekolah sebagai: (1) pimpinan; (2) manajer; (3) pendidik; (4) administrator; (5) wirausahawan; (6) pencipta iklim kerja; (7) penyelia.³⁷

Dalam Permen Diknas No.13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah kompetensi manajerial Kepala Sekolah meliputi :

- (1) Menyusun perencanaan sekolah/sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- (2) Mengembangkan organisasi sekolah/sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- (3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/sekolah secara optimal.
- (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- (5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- (6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal.
- (7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- (8) Mengelola hubungan sekolah/sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/sekolah.
- (9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- (10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- (11) Mengelola keuangan sekolah/sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.

³⁶Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, Bumi Aksara, 1988.) hlm.89

³⁷Mendiknas, *Keputusan Mendiknas Nomor 162/U/2003*, hlm.5

- (12) Mengelola ketatausahaan sekolah/sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/sekolah.
- (13) Mengelola unit pelayanan khusus sekolah/sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/sekolah.
- (14) Mengelola sistem informasi sekolah/sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/sekolah.
- (15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/sekolah.
- (16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.³⁸

Berdasarkan uraian di atas yang dimaksud kompetensi manajerial Kepala Sekolah dalam penelitian ini adalah: (1) menyusun perencanaan (2) mengembangkan organisasi (3) memimpin sekolah (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah (6) mengelola guru dan staf (7) mengelola sarana dan prasarana (8) mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat (9) mengelola peserta didik (10) mengelola kurikulum.

Kemampuan dalam merencanakan, mengelola dan melakukan kebijakan pada lembaga pendidikan yang diampunya tentu berdampak langsung terhadap mutu lulusannya. Dalam kenyataannya bahwa kepemimpinan berarti mempengaruhi orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin mempengaruhi para pengikutnya dengan berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi. Seorang pemimpin dapat

³⁸Mendiknas, *Kumpulan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah kompetensi manajerial Kepala Sekolah*, hlm.12

dipandang efektif apabila dapat membujuk para pengikutnya untuk meninggalkan kepentingan pribadi mereka demi keberhasilan organisasi.

5. Kompetensi Pedagogik Guru

a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi (*competency*) adalah kemampuan atau kecakapan. Adapun yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban secara bertanggung jawab dan layak.³⁹ Surat Keputusan Mendiknas nomor 045/U/2002. tentang Kurikulum Inti Perguruan Tinggi mengemukakan “Kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu”. Association K.U. Leuven mendefinisikan bahwa pengertian kompetensi adalah peingintegrasian dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan untuk melaksanakan satu cara efektif. Robert A. Roe (2001) mengemukakan definisi dari kompetensi yaitu: *Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing.*⁴⁰

Dari definisi di atas kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan

³⁹ Perta, *Seminar Reformasi Politik Pendidikan Nasional dan Kebijakan Pendidikan Agama*, (Jakarta: Ditbinperta Islam, 2002), hal 14.

⁴⁰ Rustiyah NK, *Masalah-masalah Keguruan*, (Jakarta: Bina Ilmu, 2002), hal 14.

kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.

b. Kompetensi Pedagogik Guru

Kemampuan dasar (*competency*) guru. Pendapat Cooper yang dikutip Nana Sudjana, menyatakan bahwa kemampuan dasar guru yaitu: mempunyai pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku manusia, mempunyai pengetahuan dan menguasai bidang studi yang dibinanya, mempunyai sikap yang tepat tentang diri sendiri, sekolah teman sejawat dan bidang studi yang dibinanya, dan mempunyai keterampilan teknik mengajar.⁴¹

Pendapat yang hampir serupa dikemukakan oleh Glasser yang dikutip Nana Sudjana menyatakan bahwa Menguasai bahan pelajaran, Mampu mendiagnosa tingkah laku siswa, Kemampuan melaksanakan proses pembelajaran dan Kemampuan mengukur hasil belajar siswa.

Seorang guru yang profesional memiliki kemampuan-kemampuan tertentu, kemampuan-kemampuan itu diperlukan dalam membantu siswa belajar. Keberhasilan siswa belajar akan banyak dipengaruhi oleh kemampuan-kemampuan guru profesional itu, baik karena kompetensinya maupun karena penampilannya⁴². Keinginan akan dimilikinya kemampuan profesional oleh guru-guru kita itu ideal sekali, yang biasanya lebih mudah untuk dikatakan daripada dilaksanakan. Meskipun demikian pemilikan kemampuan-kemampuan itu bukan suatu yang mustahil, guru-guru bisa memilikinya, hanya saja sudah

⁴¹Muhibin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), hal 229.

⁴²Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru, Algensindo, 2000), hal 17.

barang tentu kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh guru-guru itu akan berbeda. Klasifikasi kompetensi guru dapat disebutkan sebagai berikut:

1) Kompetensi Bidang Kognitif

Kompetensi kognitif artinya kemampuan intelektual seperti penguasaan mata pelajaran pengetahuan mengenai cara mengajar, pengetahuan mengenai belajar, pengetahuan tentang bimbingan penyuluhan dan tingkah laku individu, pengetahuan tentang administrasi kelas, pengetahuan tentang cara menilai hasil belajar siswa, pengetahuan tentang kemasyarakatan dan suatu pengetahuan lainnya. Oleh karena itu kompetensi bidang kognitif menurut Muhibbin Syah, merupakan kompetensi utama yang wajib dimiliki oleh setiap calon guru dan guru profesional.⁴³

2) Kompetensi Sikap/Kompetensi Afektif.

Kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal yang berkenaan tugas dan profesinya, misalnya sikap menghargai pekerjaannya mencintai dan memilih perasaan senang terhadap mata pelajaran yang dibinanya. Sikap toleransi terhadap sesama teman profesinya, memiliki kemauan yang keras untuk meningkatkan hasil pekerjaannya.

Kompetensi afektif guru bersifat tertutup dan abstrak, sehingga amat sukar untuk diidentifikasi. Kompetensi ini sebenarnya meliputi seluruh fenomena perasaan dan emosi, seperti cinta, benci, senang, sedih dan sikap-sikap tuntutan diri sendiri dan orang lain. Namun demikian kompetensi

⁴³ Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Jakarta, Aksara Baru, 2007), hlm.220.

afektif yang paling penting dan paling sering dijadikan oleh peneliti dalam pembahasan psikologi pendidikan adalah sikap dan perasaan diri yang berkaitan dengan potensi keguruan.

3) Kompetensi Perilaku

Kemampuan guru dalam berbagai keterampilan/berprilaku, seperti keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pengajaran, bergaul atau berkomunikasi dengan siswa. Keterampilan menumbuhkan semangat belajar para siswa, keterampilan menyusun persiapan/perencanaan mengajar, keterampilan melaksanakan administrasi kelas, dan lain-lain. Perbedaan dengan kompetensi kognitif terletak dalam sifatnya. Kalau kompetensi kognitif berkenaan dengan aspek teori atau pengetahuan, pada kompetensi tingkah laku yang diutamakan adalah praktek/keterampilan melaksanakannya.

Selanjutnya indikator kompetensi guru disusun Nana Sudjana adalah

a. Menguasai bahan, b. Mengelola program belajar mengajar, c. Mengelola kelas, d. Menggunakan media/sumber belajar, e. Menguasai landasan kependidikan, f. Mengelola interaksi belajar mengajar, g. Menilai prestasi belajar, h. Mengenal fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan, h. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, i. Memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran.⁴⁴

⁴⁴ Nana Sudjana, *Op.Cit*, hlm 17.

Jika ditelaah maka ada delapan dari sepuluh kompetensi yang disebut di atas telah diarahkan kepada kompetensi guru sebagai pengajar, dapat disimpulkan bahwa 10 kompetensi tersebut di atas hanya menyangkut dua bidang kompetensi guru, yakni kompetensi kognitif dan kompetensi perilaku, kompetensi sikap profesional guru tidak nampak.

Gambaran citra guru yang ideal mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Rambu-rambu tentang citra guru dimasa depan sebagai berikut: Guru yang sadar dan tanggap akan perubahan zaman, pola hendak kagumanya tidak rutin, guru tersebut maju dalam menguasai dasar keilmuan dan perangkat instrumentalnya, Guru yang berkualifikasi profesional, yaitu guru yang tahu secara mendalam tentang apa yang diajarkannya, cakap dalam mengajar kepribadian mantap.⁴⁵

Selanjutnya dijelaskan pula bahwa guru hendaknya berwawasan dan berkembang menggalang persatuan bangsa tanpa menjadi otoriter dan dogmatik dalam pengajarannya, guru hendaknya bermoral tinggi dan beriman terhadap Tuhan Yang Maha Esa⁴⁶.

Sehubungan dengan citra guru dimasa depan ini, sangat diharapkan hadirnya pribadi guru sebagai panutan yang tindak keguruannya mampu membendung dampak negatif dari kondisi serta situasi masyarakat modern yang cenderung mudah tergelincir ke sifat materialistis, dan bahkan ateis, yang tidak sesuai prinsip-prinsip dasar pendidikan. Setiap upaya yang dilakukan bagi peningkatan kualitas pendidikan, seperti perubahan kurikulum,

⁴⁵*Ibid*, hal 102

⁴⁶*Ibid*, hal 104

pengembangan metode mengajar, penyediaan sarana dan prasarana akan berarti apabila melibatkan guru. Oleh karena itu, guru yang berkemampuan (berkompeten) sangat diperlukan dalam proses pengajaran.

Pengajaran merupakan suatu kondisi yang diupayakan guru sehingga menguntungkan dalam pembelajaran siswa. Oleh karena itu mengajar tidak hanya sekedar menguasai metode atau media pengajaran semata-mata, tetapi guru memiliki kemampuan-kemampuan menetapkan tujuan, mengembangkan kemampuan, memanfaatkan alat yang tersedia dan membuat suasana kondusif dalam pencapaian hasil belajar. Pengajaran adalah usaha guru untuk melakukan pencatatan lingkungan yang memungkinkan agar siswa belajar, mengatur bahan pelajaran menentukan strategi dan memilih alat yang cepat.⁴⁷

Tujuan pengajaran harus dapat dirumuskan guru dalam bentuk perilaku akhir pelajaran kemampuan ini merupakan langkah awal yang penting dimiliki guru sebelum melaksanakan pembelajaran. Hal ini dinyatakan Ahmad Tafsir adalah Langkah pertama dalam persiapan mengajar ialah menentukan tujuan pengajaran yang hendak dicapai. Tujuan yang dirumuskan tidak boleh menyimpang dari tujuan yang lebih luas secara hirarchis yaitu tujuan pelajaran umum tujuan kurikuler, tujuan kelembagaan dan tujuan nasional.⁴⁸

Dengan demikian penetapan tujuan pengajaran menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam usaha guru merancang perencanaan pengajaran (*lesson plan*). Hal serupa dinyatakan Ahmad Tafsir bahwa Identifikasi tujuan pengajaran merupakan langkah pertama dalam desain pengajaran yaitu

⁴⁷ *Ibid*, hlm 19.

⁴⁸ A. Sumana, *Profesionalisme Guru*, (Yogyakarta: Kanisius, 1994), hlm 21.

merupakan upaya guru menetapkan apa yang diharapkan dapat dikuasai siswa.⁴⁹ Pentingnya guru merumuskan tujuan dimaksudkan agar pengajaran itu mempunyai arah yang jelas, membatasi menggerak usaha dan sekaligus dapat memberi sifat dan nilai dari usaha pengajaran. Oleh karena itu tujuan yang dirumuskan dengan keahlian guru menjadikan pengajaran lebih bermutu daripada tujuan yang disusun tanpa keahlian guru.⁵⁰

Setelah tujuan dapat dirumuskan, guru melakukan pengenalan terhadap kemampuan (*intering behavior*), untuk itu guru dituntut kemampuannya untuk melakukan penilaian (*pre-test*). Dengan penilaian pendahuluan guru dapat mengetahui apakah siswa sudah atau belum memiliki jenis prilaku yang hendak dikembangkan. Sangat mungkin kemampuan siswa jauh lebih besar daripada yang diduga guru dengan demikian pengenalan terhadap kemampuan siswa melalui test pendahuluam sangat berguna agar pengajaran lebih efektif.⁵¹

Kompetensi guru diperlukan dalam pengelolaan pembelajaran. Dalam hal ini kemampuan dasar yang harus dimiliki guru adalah, (1) penguasaan materi pelajaran, (2) penguasaan metode mengajar dan (3) penguasaan melaksanakan evaluasi pembelajaran.

4) Penguasaan materi pendidikan

Pendidikan tentang alam sekitar merupakan usaha sadar menyiapkan anak didik agar meyakini, memahami, menghayati dan mengamalkannya

⁴⁹ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001) hlm 132.

⁵⁰ Mohammad Ali, *Guru dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru, 2000), hlm 29.

⁵¹ *Ibid*, hlm. 112

melalui bimbingan, pengajaran dan latihan dengan memperhatikan tuntutan untuk selalu mengkaji ilmu-ilmu agama Islam dalam hubungannya dengan ilmu-ilmu lainnya.

Dengan demikian pendidikan agama Islam tidak hanya bermuatan mengajarkan pengetahuan agama kepada siswa saja, tetapi yang utama adalah agar menghayati ajaran agama setelah mereka mengetahui, memahami dan meyakini. Hal ini berarti pendidikan agama Islam dituntut menyentuh aspek-aspek nilai dan hakekat dari ajaran agama dalam bentuk kemampuan menjelaskan hikmah dari materi pelajaran yang diajarkan kepada siswa.

.....Seorang guru pada saat ini dituntut agar mampu menjelaskan kepada murid tentang hikmah dan penjelasan kepentingan tertinggi manusia, misalnya, apa yang ditulis para dokter tentang bahaya minuman keras, penyimpangan seksualitas dan sejenisnya, disamping mengutarakan dalil-dalil yang menjelaskan kerusakan atas perbuatan maksiat tersebut tegasnya proses pembelajaran pendidikan agama Islam adalah upaya mengembangkan potensi keagamaan siswa agar mereka menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa, sehingga dalam kehidupan sehari-hari dapat mengamalkan tingginya nilai kemanusiaan sebagai *hamba Allah* dan *khalifah Allah* di muka bumi.⁵²

Sistem persekolahan dewasa ini nampaknya lebih mengedepankan mekanisme *sosio-kultural* dan mengabaikan segi-segi *tradisional kultural edukatif*. Hal ini tampak dari kecenderungan yang kuat dari sekolah ke arah “*over demand*”, sehingga mengaburkan manajemen pembentukan watak siswa. Kondisi ini diperparah dengan kenyataan berubah-rubahnya sistem pendidikan.

Dengan demikian, kemampuan guru dalam penguasaan materi pelajaran tidak terbatas pada penguasaan *subyek matter* (isi) materi semata-mata, tetapi juga mampu mengembangkan isi materi tersebut dalam konteks

⁵²Ahmad Tafsir, *Op. Cit.* hlm 29.

pengembangan sikap peserta didik. Hal ini seperti yang dinyatakan Wardiman Djoyonegoro tentang kemampuan dasar guru dalam penguasaan materi pelajaran sebagai berikut:

Pertama adalah aspek substansi setiap mata pelajaran yang dapat mengarahkan peserta didik untuk menguasai konsep-konsep dalam bidang ilmu tertentu yaitu agar peserta didik memiliki bekal pengetahuan yang dapat dikembangkan melalui pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.

Kedua adalah nilai dan sikap setiap ilmu yang dipelajari, agar melalui penguasaan materi ilmu, peserta didik dapat beragama dengan baik, lebih menghargai manusia dan lebih mencintai lingkungan serta memiliki watak yang kreatif, inovatif, jujur dan santun.⁵³

Berkaitan dengan kompleksitas penguasaan materi pelajaran sebagai konsekuensi kompetensi guru, maka faktor-faktor latar belakang pendidikan guru akan berpengaruh seperti guru yang mengikuti pendidikan pesantren, guru yang berlatar belakang pendidikan keguruan dan termasuk juga pengalaman guru turut memberi kontribusi pelajaran ini.

5) Penguasaan Metode Mengajar

Metode berasal dari dua perkataan yaitu *meto* dan *hodas* yang berarti “melalui”, jalan atau cara. Dengan demikian metode berarti jalan atau cara yang harus dilalui untuk mencapai suatu tujuan.⁵⁴ Selanjutnya jika dikaitkan dengan kata mengajar, dipahami sebagai aktivitas menyampaikan pelajaran yang dilakukan guru kepada pelajar, maka metode mengajar adalah cara yang digunakan guru dalam hubungan guru-murid yang merupakan alat bagi berlangsungnya proses belajar mengajar.

⁵³Wakhidin, Khaerul dan Ahmad Fauzi, *Transformasi Ajaran Aqidah dalam Pluralitas Beragama*, (Cirebon, STAIN, 2001), hlm.13.

⁵⁴Djoyonegoro, Wardiman, *Iptek Berwawasan Moral*, (Jakarta, IAIN Syarif Hidayatullah, 1994). hlm. 229.

Pandangan di atas menunjukkan bahwa betapapun pentingnya metode dalam pengajaran dan betapapun pentingnya metode yang dapat digunakan, namun dalam pelaksanaannya harus memperhatikan relevansinya dengan kebutuhan (materi) dan kemampuan murid. Penekanan terhadap aspek murid karena yang dituju dari pengajaran adalah agar murid dapat belajar. Hal ini terkait dengan aspek guru dan aspek-aspek lainnya seperti penerapan metode dalam proses pembelajaran.

Penerapan metode dalam proses pembelajaran penting untuk memberikan kesan mendalam dalam hati manusia berkaitan dengan penanaman nilai-nilai alaminya. Transmisi ilmu kepada pelajaran tidak hanya mengisi akal dengan berbagai pengetahuan, tetapi juga mengisi hati dengan ilmu yang hakiki. Keduniaan bermanfaat bagi terwujudnya amaliyah, orang yang akan beramal tentunya mengharapkan kesempurnaan dalam amalnya, hal itu tidak akan dapat tercapai kecuali dengan ilmu tentang tata cara beramal. Dari adanya amal yang berdasar kepada ilmu itulah seseorang akan mencapai puncak kebahagiaan yang abadi dari dunia hingga akherat.⁵⁵ Sementara itu, gagasannya tentang pendidikan kaum tertindas menghendaki untuk menuju kebebasan dari penindasan oleh kaum penindas terhadap kaum tertindas menghendaki cara-cara belajar model *gaya bank* (walaupun tidak identik, tapi semacam pendidikan pasif dan tidak menghendaki murid kreatif) merupakan metode yang harus diubah dengan cara-cara belajar yang dapat mendorong kreativitas murid dan mendorong keberanian mereka untuk melakukan

⁵⁵ *Ibid*, hlm. 219

perubahan secara revolusioner. Guru dituntut kemampuannya tidak hanya pada pembuatan keputusan tentang peserta didik dengan memberikan peringkat tertentu, tetapi juga harus dapat menentukan apakah program pengajaran yang telah dilaksanakan sudah tepat atau belum, kegagalan mencapai tujuan sebagai pencerminan dari ketidak-tepatan pelaksanaan pengajaran yang telah dilakukan guru. Kemampuan guru dalam menerapkan evaluasi juga meliputi langkah-langkah dan jenis tersebut yang semestinya digunakan sesuai dengan materi dan tujuan pembelajaran.

Adapun langkah-langkah pelaksanaan evaluasi melalui tiga tahapan sebagaimana yang dikemukakan Muhammad Ali sebagai berikut:

1) *Tahap persiapan*. Tahapan ini guru dituntut kemampuannya merumuskan tujuan dan bahan yang akan diajarkan, 2) *Tahap pelaksanaan*, dimana guru menginventarisir kapan evaluasi itu digunakan apakah pada awal pembelajaran atau setelah sekumpulan materi telah diajarkan, 3) *Tahap pemeriksaan* yaitu penentuan pengolahan dan pembuatan skor. Dalam tahapan ini seharusnya guru sudah menyiapkan kunci jawabannya.⁵⁶

Dengan demikian proses pembelajaran tidak sekedar menyampaikan materi di depan kelas tanpa diawali dengan melakukan persiapan dan perencanaan dan mengabaikan penilaian. Dengan kata lain tugas guru adalah tidak hanya mengajar, tetapi dituntut mampu membuat persiapan mengajar dan menilai keberhasilan dari pekerjaan mengajar.

Guru merupakan orang yang bertanggung jawab atas perkembangan anak didiknya. Tanggung jawab tersebut diwujudkan dalam kegiatan mendidik dan mengajar. Guru harus mampu mengajar di kelas, tetapi juga

⁵⁶ Mohammad Ali, *Op.Cit* , hal 45.

harus dapat menjadi teladan yang baik di dalam tingkah laku dan perbuatan bagi para siswanya atau bagi teman seprofesinya.

Profesi guru dipahami sebagai suatu keahlian yang diperoleh melalui proses pendidikan dan dijalani dengan sepenuh waktu, keadaan inilah yang dapat membawanya pada profesional. Dengan demikian seorang profesional adalah mereka yang memiliki keahlian dan disertai etika dalam menjalankan keahliannya tersebut.

Keahlian (kemampuan) seringkali disebut kompetensi yaitu kemampuan dasar berupa ketrampilan menjalankan tugas dengan ketentuan dan aturan-aturan yang ada. Berkenaan dengan itu, pemahaman terhadap kompetensi guru mencakup dua aspek penting yaitu *pertama*, tugas guru dan aturan-aturan yang menyertai pelaksanaan tugas guru tersebut. Tugas guru yang utama adalah mendidik dalam kaitan itu, guru dapat melakukannya dengan cara mengajar, memberi dorongan, memberi contoh, menguji, membiasakan dan lain-lain.⁵⁷

Dari pandangan di atas, guru disamping tahu apa yang akan diajarkannya dan mampu mengembangkan pengetahuannya, juga harus dapat mengamalkan apa-apa yang diketahuinya (konsisten) dalam arti tidak berlawanan dengan ilmu yang diajarkannya. Guru merupakan salah satu komponen pendidikan yang menempati kedudukan yang sangat penting terlebih-lebih masih kuat adanya kepercayaan bahwa belajar tanpa disertai

⁵⁷Ahmad Tafsir, *Masalah-Masalah Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal 29.

guru, maka syetanlah yang menjadi imamnya.⁵⁸ Mengingat betapa pentingnya posisi guru sebagai contoh digugu dan ditiru dalam proses pembelajaran, agar berjalan secara efektif dan dapat mencapai hasil sesuai dengan tujuan, maka :

- a. Guru harus mempunyai pegangan asasi tentang mengajar dan dasar-dasar teori belajar.
- b. Guru harus dapat mengembangkan sistem pengajaran.
- c. Guru harus mampu melaksanakan proses pembelajaran yang efektif.
- d. Guru harus mampu melakukan penilaian hasil belajar sebagai dasar umpan balik bagi seluruh proses yang ditempuh.⁵⁹

Untuk melaksanakan tugas dalam meningkatkan proses pembelajaran, guru menempati kedudukan sebagai figur sentral. Menurut A. Tabrani Rusyan dkk., bahwa: "Ditangan para gurulah terletak kemungkinan berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah, serta pada tangan mereka pulalah bergantungnya masa depan karier para peserta didik yang menjadi tumpuan para orang tuanya"⁶⁰ Oleh karena itu guru tidak saja mempunyai fungsi sebagai orang dewasa yang bertugas profesional memindahkan ilmu pengetahuan penyalur ilmu pengetahuan yang dikuasai kepada peserta didik, melainkan lebih dari itu, guru menjadi pemimpin atau pendidik, dan pembimbing dikalangan peserta didiknya. Arifin mengatakan bahwa: sebagai pemimpin, guru harus memiliki kemampuan untuk mengorganisasikan ide-ide yang perlu dikembangkan dikalangan anak didiknya dengan sistem kepemimpinan yang dapat menggerakkan minat, gairah

⁵⁸Yunus, Mahmud, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta, Hidakarya, 1984), hal 127.

⁵⁹ Mohammad Ali, *Op.cit*, hal 45.

⁶⁰ Rusyan, Tabrani, *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung, CV. Remaja Karya, 1989), hlm. 3

serta semangat belajar melalui metode apapun yang sesuai dan efektif.⁶¹ Sebagai pendidik harus mampu menempatkan dirinya sebagai pengarah dan pembina pengembangan bakat dan kemampuan anak didik kearah titik maksimal yang dapat mereka capai, dengan demikian guru bukan hanya memompakan ilmu pengetahuan kedalam jiwa anak melalui kecerdasan otaknya, akan tetapi harus mampu mengarahkan kemana seharusnya bakat dan kemampuan masing-masing anak didik itu perlu dikembangkan.

Sifat-sifat pribadi yang harus ada pada diri seorang guru menurut Arifin diantaranya adalah guru harus memiliki kasih sayang kepada murid-muridnya dan memperlakukannya seperti anaknya sendiri, guru harus bersikap dengan meneladani Rasulullah, guru harus berani menasehati muridnya yang melakukan perbuatan-perbuatan tercela, guru tidak menjelek-jelekkan ilmu selain yang diajarkannya atau melarang murid untuk belajar ilmu lain, selain ilmu yang diajarkannya, guru harus memperhatikan kemampuan murid. Untuk itu, sebelum mengajar guru harus meneliti keadaan masing-masing muridnya.⁶²

Menurut Athiyah Al Abrasyie dalam Rustiyah mengemukakan bahwa syarat-syarat guru agama adalah harus zuhud, pemaaf, sehat jasmani dan rokhani, cinta kepada siswanya, mengetahui tabiat dan tingkat berpikir anak, menguasai bahan-bahan yang akan diajarkan kepada siswa.⁶³

⁶¹ HM Arifin, *Op.Cit*, hal 67

⁶² *Ibid*, hlm. 89

⁶³ Rustiyah, *Masalah-masalah Keguruan*, (Jakarta: Ramadhani, 2003), hlm.8

Menurut Imam Al-Ghozali disebutkan bahwa guru adalah orang yang berilmu beramal dan mengajar. Orang seperti ini merupakan gambaran orang yang terhormat di kolong langit. Al-Ghazali menekankan perlunya keterpaduan ilmu dengan amal. Ia menyerupakan guru sejati dengan matahari yang menyinari sekelilingnya yang membuat harum sekitarnya.⁶⁴ Berangkat dari persepektif idealistik profdesi guru tersebut, Al-Ghazali menandakan bahwa orang yang sibuk mengajar merupakan orang yang “bergelut” dengan sesuatu yang amat penting sehingga ia perlu menjaga etiket dan kode etik profesinya. Kode etik atau tugas profesi yang harus dipatuhi oleh guru (pendidik) meliputi delapan hal yaitu sebagai berikut.

Pertama, menyayangi para peserta didiknya, bahkan memperlakukan mereka seperti memperlakukan anaknya sendiri. *Kedua*, guru bersedia sungguh-sungguh mengikuti tuntunan Rasulullah SAW. Sehingga ia tidak mengajar untuk mencari upaj atau untuk mendapatkan penghargaan dan tanda jas akan tetapi, mengajar semata-mata mencari keridhaan Allah dan mendekatkan diri kepada-Nya. *Ketiga*, guru tidak boleh mengabaikan tugas memberi nasihat kepada peserta didiknya. Ia melarang peserta didik menggeluti tahap keilmuan tertentu sebelum waktunya atau menggeluti tahap keilmuan yang abstrak filosofis, sebelum menyelesaikan studi keilmuan konkret-elementer (pengantar). Tujuan menuntut ilmu adalah mendekatkan diri kepada Allah, bukan mencari kedudukan, kekayaan, dan popularitas. *Keempat*, termasuk kedalam profesionalisme guru adalah mencegah peserta

⁶⁴ Syaefudin, *Percikan Pemikiran Imam Al Ghazali*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 67

didik jatuh terjerembab kedalam ukan, kekayaan, dan popularitas. Termasuk kedalam profesionalisme guru adalah mencegah peserta didik jatuh terjerembab kedalam akhlak tercela meallui cara sepersuasif akhlak tercela meallui cara sepersuasif mungkin dan melalui cara penuh kasih sayang, tidak dengan cara mencemooh dan bersikap kasar. *Kelima*, kepakaran guru dalam spesialisasi keilmuan tertentu tidak menyebabkan memandang remeh disiplin keilmuan lainnya, semisal guru yang pakar dalam ilmu bahasa, tidak menganggap remeh ilmu fiqih. *Keenam*, guru menyampaikan materi pengajarnya sesuai dengan tingkat pemahaman peserta didiknya. Ia tidak mengajarkan amteri yang berada diluar jangkauan pemahaman peserat didiknya karena dapat mengakibatkan keputusasaan atau aptisme terhadap materi yang diajarkan. *Ketujuh*, terhadap peserta didik yang berkemampuan rendah, guru menyampaikan materi yang jelas, konkret dan sesuai dengan tingkat kemampuannya dalam mencernanya. *Kedelapan*, guru bersedia mengamalkan ilmunya, sehingga yang ada adalah menyatunya ucapan dan tindakan. Hal ini penting, sebab bagaimanapun ilmu hanya diketahui dengan mata hati (bashir), sedangkan perbuatan diketahui dengan mata kepala.⁶⁵

Menurut Muhammad Jawwad Ridha menulis risalah Ayyuha Al-Wallad, dalam Syaefudin disebutkan secara ringkas terdiri dari pengantar dan enam bagian pembahasan. *Bagian pertama* meliputi pembahasan tentang kebenaran ‘itikad, tobat, usaha menjauhi debat kusir dalam masalah ilmu dan perolehan ilmu syar’i. *Bagian kedua* berisi seputar amal saleh, pelatihan jiwa, remehnya

⁶⁵ Syaefudin, *Percikan Pemikiran Imam Al Ghazali*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 67

dunia, pembersihan jiwa dari sifat rakus (tamak) dan perlawanan terhadap setan. *Bagian ketiga* berisi tentang seputar pendidikan, yaitu terkait dengan pentingnya pengikisan akhlak tercela dan penanaman akhlak terpuji. *Bagian keempat* mengulas etika peserta didik yang banyak kesamaannya dengan paparan Al-Ghazali dalam kitab *ihya*. *Bagian kelima* memuat topik perihal penganut sufi sejati, syarat-syarat keistiqomahan bersama Allah dan ketenangan (al-sukn) bersama makhluk. Adapun *bagian keenam* oleh Al-Ghazali diisi dengan beberapa nasehat penting bagi peserta didik.⁶⁶

Al Qolliqosandi, mengemukakan syarat guru pada Zaman Bani Fatimah adalah mencakup syarat fisik bentuk badanya bagus, muka berseri-seri, lebar dahinya, bermuka bersih, dahinya tidak tertutup rambutnya. Syarat psikis meliputi berakal sehat, hatinya beradab, tajam pemahamannya, adil, bersifat perwira, luas dada, bila berbicara terlebih dahulu terbayang di dalam hatinya, dapat memilih perkataan yang mulia, perkataannya jelas, mudah dipahami, menjauhi segala sesuatu dari perkataan yang tidak jelas⁶⁷

Sifat-sifat guru di atas merupakan hal utama yang akan diperoleh guru, bukanlah keutamaan dari segi materi semata-mata, akan tetapi, keutamaan yang lebih penting adalah keutamaan yang disediakan Allah di akherat kelak. Keadaan saat sekarang ini, tingkat kesejahteraan guru di Indonesia tergolong rendah, padahal aspek kesejahteraan sangat berkaitan dengan kondisi kerja dan peningkatan profesionalitas.

⁶⁶ *Ibid.*, hlm. 59

⁶⁷ Hamdani Ihsan, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2007), hlm. 104

Keadaan yang amat memprihatinkan berkaitan dengan status sosial guru yang secara tradisional amat tinggi di masyarakat Indonesia kini terpuruk ke tingkat yang begitu rendah selama 30 tahun terakhir sebagai suatu pekerjaan yang mulia, pekerjaan guru tetap dipuji dan disanjung, tetapi hal itu lebih merupakan hiburan daripada sebagai pengakuan yang benar-benar sesuai dengan status sosialnya. Sebutan sebagai “pahlawan tanpa tanda jasa” lebih dihayati bukan sebagai pengakuan, tetapi sebagai *peninaboboan*, seakan-akan guru tidak berhak memperoleh imbalan dan menuntut haknya sesuai dengan pekerjaannya yang cukup besar implikasinya bagi masyarakat dan bangsanya.

Keterpaduan antara kegiatan belajar siswa dan kegiatan mengajar guru akan menimbulkan interaksi belajar mengajar yang efektif dibutuhkan kreatifitas guru dalam mengajar dan aktifitas belajar siswa dalam belajar. Yang dimaksud dengan peranan atau tugas guru dalam hal ini adalah berkenaan dengan pelaksanaan kegiatan pengajaran yang ditunjang pula oleh berbagai faktor pengajaran agar dapat dikatakan berhasil.

Dalam kegiatan belajar mengajar, peranan guru bukan hanya sekedar menyampaikan materi pelajaran yang berkenaan dengan berbagai aspek pengajaran, misalnya kognitif, afektif dan psikomotorik, akan tetapi hal-hal lain yang menunjang pada keberhasilan kegiatan belajarnya mutlak harus diperhatikan, misalnya kemampuan siswa secara keseluruhan atau perorangan, situasi kelas, alat-alat belajar dan sebagainya.

Peranan atau tugas guru dalam kegiatan belajar mengajar dapat dibedakan pada dua bagian besar, yakni sebagai pengajar dan sebagai

pembimbing dalam kegiatan belajar anak baik di lingkungan sekolah maupun di lingkungan keluarga. Hal ini telah dikemukakan oleh Slameto bahwa guru mempunyai tanggung jawab untuk melihat segala sesuatu yang terjadi dalam kelas untuk membantu proses perkembangan siswa.⁶⁸

3. Mutu Lulusan

a. Pengertian Mutu Lulusan

Mutu lulusan merupakan hasil dari sebuah proses belajar mengajar di suatu sekolah. Berkualitas tidaknya proses belajar mengajar di sekolah akan sangat menentukan mutu lulusan di sekolah itu sendiri. Ada beberapa definisi/konsep tentang mutu, yang semuanya bermuara pada satu titik temu yang sama, yaitu : *Pertama*, mutu dipandang sebagai dampak dari hal yang tidak dapat dilukiskan. *Kedua*, sebagai suatu ukuran dari hasil sebuah penilaian. *Ketiga*, mutu merupakan bahan bagi suatu reputasi baik bagi pemiliknya.⁶⁹

Mutu lulusan dipandang sebagai hasil dari proses pembelajaran yang selama ini dilakukan baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Mutu lulusan sebagai indikator dari kualitas proses. Oleh karena itu mutu lulusan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik proses pembelajaran maupun kebijakan-kebijakan.

b. Faktor yang mempengaruhi Mutu Lulusan

Menurut Amin Wijaya menggambarkan mutu sebagai berikut:

⁶⁸Slameto, *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*, (Jakarta: Rineka Cipta. 1991), hlm. 35

⁶⁹Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1998), hlm. 84

- 1) Mutu adalah kunci untuk sebuah produktifitas, dan kemampuan labaan. Dengan menekankan pada mutu pertama-tama, maka yang lain secara logis akan mengikuti.⁷⁰
- 2) Aktifitas mutu yang berhasil memerlukan kepemimpinan manajerial, tidak hanya pernyataan komitmen.
- 3) Suatu orientasi konsumen dan pelanggan adalah yang utama, dan kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) adalah tujuan mutu.
- 4) Manajemen, tenaga kerja, dan pemerintah harus semuanya mendukung perbaikan mutu, apabila suatu bangsa berharap menjadi suatu kompetitor dunia yang efektif.
- 5) Pengendalian mutu (*quality control*) mempunyai kepentingan strategis dalam mencapai kepemimpinan produk dan jasa.
- 6) Perbaikan mutu adalah suatu tanggung jawab pribadi dari kita semua dan merupakan suatu usaha yang terus menerus yang dijalankan dengan tujuan yang dapat diukur.

Dalam dunia pendidikan mutu memiliki kekhasan, hal ini karena pendidikan bukan industri dengan produk barang atau bentuk benda lainnya, akan tetapi produk pendidikan lebih merupakan jasa (*service*) yang berupa layanan bagi para pemakai / pelanggan pendidikan di sekolah.

Nanang Fatah menjelaskan bahwa mutu pendidikan di sekolah dapat diartikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen menurut norma/stándar yang

⁷⁰ Amin Wijaya, *Makalah Menguak Mutu Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Mimbar Agama dan Budaya, 1993), hlm. 3

berlaku.⁷¹ Pengelolaan terhadap komponen dimaksud dapat memperhatikan gambaran mutu pendidikan yang dapat dikenali melalui tanda-tanda operasional berupa :

- 1) Keluaran/lulusan sekolah yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.
- 2) Nilai akhir sebagai salah satu alat ukur terhadap prestasi belajar siswa.
- 3) Prosentase lulusan yang dicapai semaksimal mungkin oleh sekolah.

Berdasarkan urain di atas, yang dimaksud mutu dalam penelitian ini adalah mutu lulusan dari masing-masing sekolah dengan indikator: (1) standar kelulusan yang direncanakan sekolah (2) nilai rata-rata SKL (3) prosentase kelulusan (4) nilai rata-rata Ujian Nasional dan Sekolah (5) klasifikasi nilai rata-rata Ujian Nasional dan Sekolah.

Standar mutu lulusan Sekolah Dasar Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam di Lembaga Muhammadiyah disebutkan dalam SKL PAI SD bahwa anak memiliki keimanan yang kuat, berakhlakul karimah, mampu membaca Al Quran dengan benar, dan mampu mengamalkan ajaran agama Islam dalam kehidupan sehari-hari. Kesemuanya itu dapat dituangkan dalam standar kelulusan (SKL) Sekolah Dasar.

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan

Kompetensi manajerial Kepala Sekolah merupakan kemampuan melaksanakan tugas dan fungsinya seperti yang termuat dalam Keputusan Mendiknas No.162/U/2003 pasal 9 ayat 2 tentang tugas dan wewenang

⁷¹Nanang Fatah, Nanang, Ali Muhammad,H, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta, Universitas Terbuka, 2007), hlm. 5.5.

Kepala Sekolah sebagai: (1) pimpinan; (2) manajer; (3) pendidik; (4) administrator; (5) wirausahawan; (6) pencipta iklim kerja; (7) penyelia.⁷²

Memperbaiki mutu lulusan, dalam pelaksanaannya di sekolah memerlukan pengelolaan yang bermutu dari Kepala Sekolah selaku manajer. Pembelajaran yang efektif dan efisien tidak bisa lepas dari peran Kepala Sekolah sebagai seorang manajer. Melalui pembelajaran yang efektif dan efisien sangat menentukan tercapainya tujuan pembelajaran secara optimal, sehingga mutu sekolah yang tertuju pada mutu lulusan dapat meningkat. Dengan demikian ada hubungan yang positif antara kompetensi manajerial Kepala Sekolah dengan mutu lulusan.

2. Pengaruh kompetensi pedagogik guru terhadap mutu lulusan.

Keberhasilan proses belajar mengajar dipengaruhi oleh banyak faktor. Dari sekian banyak faktor tersebut, faktor guru merupakan faktor yang sangat menentukan terselenggaranya proses belajar mengajar. Keberadaan guru merupakan ujung tombak keberhasilan proses belajar mengajar karena guru berhadapan langsung dengan peserta didik.

Guru yang mempunyai kompetensi pedagogik yang memadai akan sangat membantu siswa dalam hal pencapaian tujuan pembelajaran. Keberhasilan siswa dalam setiap proses pembelajaran pada akhirnya akan dapat meningkatkan mutu lulusan. Dengan demikian ada hubungan yang positif antara kompetensi pedagogik guru dengan mutu lulusan.

⁷²Keputusan Mendiknas No.162/U/2003 pasal 9 ayat 2 tentang tugas dan wewenang Kepala Sekolah /Sekolah (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 34.

Kinerja guru akan menjadi permasalahan yang penting manakala dalam kenyataannya guru yang memegang peran sentral dan menentukan keberhasilan pproses belajar mengajar tidak dapat dilaksanakan. Guru yang memegang peran sentral tersebut tidak dapat digantikan oleh media apapun, karena guru dalam kegiatan proses belajar mengajar menjadi penentu arah kebijakan keberhasilan pembelajaran di dalam kelas. Bagaimana jika guru tidak hadir atau terlambat masuk kelas, apakah dapat digantikan dengan media pembelajaran untuk menggantikan guru? Tentu tidak dapat digantikan. Ada unsur unsur manusiawai yang perlu ditanamkan kepada siswa sehingga mampu belajar dengan baik dan termotivasi.

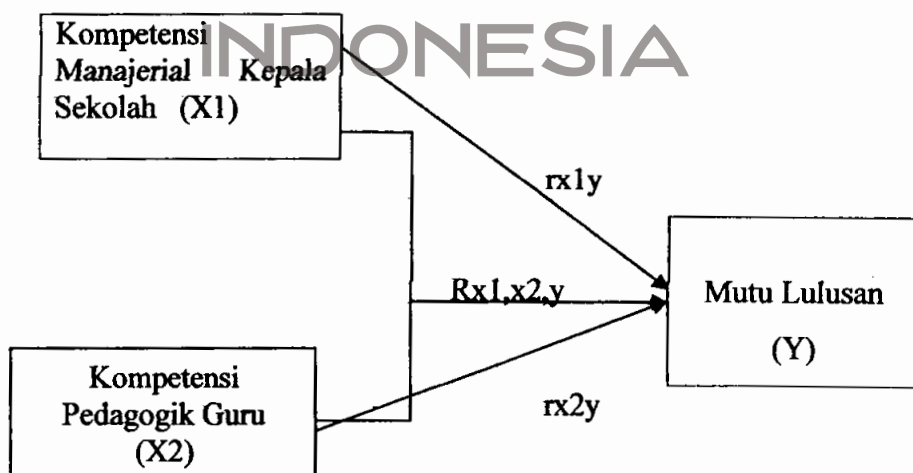
Akan sangat berakibat jelek jika guru tidak hadir atau sering terlambat masuk kelas, hal ini akan berpotensi pada suasana kelas menjadi tidak kondusif. Sebaliknya dalam situasi normal, dengan hadirnya guru akan menjadikan kondusifnya kelas. Komunikasi yang dibangun siswa dengan guru dan siswa dengan siswa dengan pengelolaan kelas yang kondusif memungkinkan siswa belajar dengan enuh perhatian. Perasaan senang dalam belajar akan menambah rasa percaya diri dan menentukan keberhasilan dalam belajar. Untuk itu guru perlu mendapat perhatian dari kepala sekolah sebagai pimpinan dengan memberikan penghargaan yang layak kepada guru yang berprestasi atau memberikan motivasi kepada guru yang kurang semangat dalam melaksnaakan tugasnya.

3. Pengaruh kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik guru terhadap mutu lulusan

Kompetensi manajerial Kepala Sekolah yang memadai akan menentukan pada penyelenggaraan proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Semakin efektif dan efisien proses pembelajaran akan membantu tercapainya tujuan pembelajaran. Kompetensi pedagogik guru juga sangat berperan dalam pencapaian tujuan pembelajaran.

Kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik guru akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pembelajaran yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu lulusan. Dengan demikian ada hubungan yang positif antara kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik guru dengan mutu lulusan.

Gambaran pengaruh variabel x_1 dan x_2 terhadap Y dapat dipaparkan dalam skema sebagai berikut.



Gambar 2.2

Alur kerangka pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field reaserch*) di mana peneliti akan melakukan penelitian di lapangan yaitu Sekolah Dasar Muhammadiyah Kabupaten Tegal.

B. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, maka metode penelitian ini menggunakan teknik atau metode Fild research yaitu mengadakan penelitian lapangan dimana sumber data tersebut dapat digali. Disamping itu juga sebagai kajian teori penulis melakukan library reasearch untuk menggali teori sbagai landasan pacu dalam penelitian ini.

Metode Penelitian menggunakan metode deskriptif analisis. Metode deskripsi analisis adalah suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu statistik hasil penelitian, tetapi tidak digunakan untuk memuat kesimpulan yang lebih luas (generalisasi) ¹.

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mengumpulkan berbagai informasi tentang kompetensi manajerial, kompetensi pedagogik, dan mutu lulusan, maka pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif. Oleh karena itu, semua data yang terkumpul akan diolah dan dianalisis adalah data kuantitatif, yaitu data yang

¹ Sugiyono, *Dasar-Dasar Penelitian dan Statistika*, (Jakarta: Rajawali, 2008), hlm. 23.

berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan atau diberikan skor.² Sedangkan dalam mengumpulkan data, digunakan metode penelitian survey, karena informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, berupa pernyataan atau pengakuan responden yang sekaligus menggambarkan karakteristik dari populasi, baik menyangkut kepemimpinan, kesejahteraan dan kinerja guru. Hatton (Blaxter, et.al, 1996 70), memberikan pengertian penelitian survey yaitu: *„Survey research... is the method of collecting information by asking a set of preformulated question in a predetermind sequence in a structured questionnaire to a samp of indrvidual drawn so as to be representative of a defined population ”.* Pengertian metode penelitian tadi, memberikan gambaran bahwa pengumpulan berbagai informasi dengan metode survey dapat dilakukan dengan mengajukan pertanyaan melalui *questionnaire*. Dengan demikian, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam ini, yaitu melalui angket (*questionnaire*), karena teknik angket lebih mudah dan menjangkau lebih banyak responden dalam waktu tidak terlalu lama serta responden dapat menjawab atau membuat pernyataan/ pengakuannya lebih terbuka. Disamping angket tadi, digunakan pula instrumen wawancara (*interview*) terbatas, untuk memperkaya informasi dalam pembahasan hasil penelitian dan juga sebagai upaya dalam melihat tingkat keseriusan dan kesungguhan responden dalam mengisi angket serta sebagai *cross check* terhadap kebenaran pengisian angket.

2 Ibid, hlm 47

C. Sumber Data Penelitian

1. Data Primer

Data primer penelitian ini adalah berkaitan dengan data di lapangan yaitu data tentang manajerial kepala sekolah, dan kompetensi pedagogik guru serta data prestasi belajar hasil ujian nasional dan ujian sekolah tahun 2012.

2. Data Skunder

Sumber sekunder yaitu sumber data yang digunakan melengkapi dan merupakan penunjang yang dijadikan sebagai alat bantu dalam menganalisis permasalahan yang muncul yaitu data diambil dari buku literatur yang sesuai dengan masalah penelitian ini.

D. Populasi dan sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru Sekolah Dasar Muhammadiyah Kabupaten Tegal terdapat 14 SD yang ada di Kabupaten Tegal. Berdasarkan data Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Tegal bahwa SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal per Desember 2013, adapun guru SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal sejumlah 114 orang terdiri dari kepala Sekolah 14 orang dan 100 guru (guru kelas, guru PAI, dan guru Penjasorkes).

Jadi populasi penelitian ini adalah:

- a) Kepala SD sebanyak 14 orang

b) Guru SD sebanyak 100 orang diambil berdasarkan senioritas dan Daftar Urutan Kepangkatan di SD tersebut.

Alasan diadakan penelitian di SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal Kabupaten Tegal yaitu pertimbangan lokasi penelitian, waktu penelitian, dan biaya penelitian. Penulis berkeinginan untuk mengadakan penelitian ini karena mendapat informasi tentang masih rendahnya nilai Ujian Sekolah pada SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal sehingga mutu Lulusan SD masih tergolong rendah.

2. Sampel

Suharsimi Arikunto mengatakan bahwa: Sampel adalah bagian dari populasi. Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi.³ Berkaitan dengan teknik pengambilan sampel, Arikunto mengemukakan bahwa: Untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subjeknya besar, dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih.⁴

Adapun sampel penelitian ini adalah diambil 25% dari tiap-tiap kategori subyek penelitian:

a. Kepala SD 14 x 1 = 14 orang

³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, suatu pendekatan Praktik*. (Jakarta, CV.Rineka Cipta, 2010), hlm. 212

⁴ *Ibid*, hlm 78

b. Guru $14 \times 2 = 28$ orang

Pengambilan sampel yang demikian ini merupakan teknik *random sampling* yaitu mengambil sampel secara acak.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan angket. Prosedur penyusunan angket sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini untuk variabel kompetensi manajerial Kepala Sekolah, kompetensi pedagogik guru, dan mutu lulusan menggunakan aturan skala Likert. Menurut Ageng (2002:16) mengemukakan bahwa skala Likert dapat dipakai untuk mengukur tingkat kesepakatan seseorang terhadap himpunan pernyataan berkaitan dengan suatu konsep tertentu, dengan membuat rentangan jawaban 0 sampai 4 atau 1 sampai 5 untuk tiap pernyataan dengan kategori tertentu.

Sugiyono menandakan bahwa skala Likert dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.⁵ Jawaban setiap item instrumen mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata seperti terdapat dalam tabel gradasi jawaban angket di bawah ini.

⁵ Sugiyono, *Op.Cit*, hlm 89

Tabel Gradasi Jawaban Angket Model skala Likert

No	Jawaban	Jawaban	Jawaban	Skor
1.	Sangat setuju	Selalu	Sangat baik	5
2.	Setuju	Sering	Baik	4
3.	Kurang setuju	Kadang-kadang	Kurang baik	3
4.	Tidak setuju	Tidak pernah	Tidak baik	2
5.	Sangat tidak setuju	Sangat tidak pernah	Sangat tidak baik	1

F. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Kompetensi manajerial Kepala Sekolah (X1)

Kompetensi manajerial Kepala Sekolah dalam penelitian ini kemampuan Kepala Sekolah dalam hal:

- (1) Menyusun perencanaan
- (2) Mengembangkan organisasi
- (3) Memimpin sekolah
- (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah
- (5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah
- (6) Mengelola guru dan staf
- (7) Mengelola sarana dan prasarana
- (8) Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat
- (9) Mengelola peserta didik
- (10) Mengelola kurikulum.

b. Kompetensi pedagogik guru (X2)

Kompetensi pedagogik guru merupakan kemampuan guru yang dapat dilihat dari aspek-aspek:

- 1) Menguasai bahan ajar,
- 2) Mengelola program belajar mengajar,
- 3) Mengelola kelas,
- 4) Menggunakan media/sumber,

- 5) Menguasai landasan-landasan kependidikan,
- 6) Mengelola interaksi relajar mengajar,
- 7) Menilai prestasi relajar siswa,
- 8) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah,
- 9) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan penelitian pendidikan.

c. Mutu Lulusan (Y)

Mutu lulusan dalam penelitian ini adalah mutu lulusan dari masing-masing sekolah dengan indikator: (1) standar kelulusan yang direncanakan sekolah (2) nilai rata-rata Ujian Sekolah (3) prosentase kelulusan (4) nilai rata-rata UN tahun 2013 (5) klasifikasi nilai rata-rata UN tahun 2013. Kriteria mutu lulusan meliputi kriteria Sangat Baik dengan jumlah nilai antara 22,93 – 30,00, kategori baik dengan jumlah nilai 19,74 - 22,92, kategori cukup dengan jumlah nilai antara 16,68 - 18,77 , kategori kurang dengan jumlah nilai 14,31 - 16,45 dan sangat kurang dengan jumlah nilai 0 -14,31 .

G. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen untuk variabel kompetensi manajerial Kepala Sekolah, variabel kompetensi pedagogik guru, dan variabel mutu lulusan. Untuk memperoleh data pembuatan instrumen terlebih dahulu dilakukan inventarisasi indikator dari masing-masing variabel.

Tabel 1.1
Kisi-Kisi Penyebaran Variabel Instrumen

No	Variabel	Indikator	Sumber	No.Butir
1	Kompetensi manajerial	(1) Menyusun perencanaan (2) Mengembangkan organisasi	KS	1 2

	Kepala Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> (3) Memimpin sekolah (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah (5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah (6) Mengelola guru dan staf (7) Mengelola sarana dan prasarana (8) Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat (9) Mengelola peserta didik (10) Mengelola kurikulum. 		<ul style="list-style-type: none"> 3 4 5 6 7 8 9 10
2	Kompetensi pedagogik guru	<ul style="list-style-type: none"> (1) Menguasai bahan ajar (2) Mengelola program belajar mengajar (3) Mengelola kelas (4) Menggunakan media/sumber, (5) Menguasai landasan kependidikan (6) Mengelola interaksi belajar mengajar (7) Menilai prestasi belajar siswa (8) Mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan (9) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, (10) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan penelitian pendidikan. 	Guru	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Mutu lulusan	<p>Standar kelulusan yang direncanakan sekolah</p> <p>Nilai siswa dalam Ujian Sekolah th 2012/2013</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Prosentase kelulusan US/UN (2) Nilai rata-rata US/UN (3) Klasifikasi nilai rata-rata US/UN. 	Dokumen	-

H. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Untuk mendapatkan sebuah instrumen penelitian yang baik diperlukan uji validitas dan uji reliabilitas instrumen.

a. Uji Validitas.

Validitas dimaksudkan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen. Instrumen yang valid mempunyai validitas yang tinggi. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan atau mampu mengungkap data variabel yang diteliti dengan tepat.

Dalam penelitian ini hanya menggunakan dua uji validitas yaitu validitas isi (*content validity*) dan validitas empiris (*empirical validity*). Validitas isi adalah isi pernyataan dalam instrumen sudah sesuai dengan indikator masing-masing variabel sedangkan validitas empiris yaitu peneliti mencoba instrumennya pada sasaran yang sesuai dengan sasaran penelitian.⁶

Pengujian validitas item dalam penelitian ini menggunakan komputer program SPSS . untuk interpretasi terhadap koefisien apabila diperoleh p value <0,05, dapat disimpulkan bahwa item angket termasuk kategori valid.

⁶ Suharsimi, *Op.Cit*, hlm 105

b. Uji Reabilitas

Uji reabilitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga hasil pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama (homogen) diperoleh hasil yang relatif sama, artinya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil di antara hasil beberapa kali pengukuran. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan komputer program SPSS.

I. Teknik Analisis Data

Setelah semua data yang dibutuhkan terkumpul, langkah berikutnya mengadakan analisis terhadap semua data. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan analisis : (1) analisis deskriptif untuk mendeskriptikan variabel (2) analisis uji syarat (3) analisis uji hipotesis yang terdiri dari uji model, uji kekuatan hubungan, dan kontribusi.

1. Pendeskripsian data

Pendeskripsian data pada hakekatnya bagaimana agar supaya data hasil penelitian dapat dengan mudah dipahami oleh pihak-pihak yang membutuhkan data tersebut. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan analisis: (1) analisis deskriptif untuk mendeskriptikan variabel (2) analisis uji syarat (3) analisis uji hipotesis yang terdiri dari uji model, uji kekuatan hubungan, dan kontribusi.

2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk membantu peneliti mendeskripsikan ciri-ciri variabel-variabel yang diteliti atau merangkum hasil pengamatan penelitian yang telah dilakukan tanpa membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum dari data yang diperoleh dari populasi atau sampel kajian. Teknik analisis data penelitian secara deskriptif dilakukan melalui statistika deskriptif, yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa maksud membuat generalisasi hasil penelitian. Statistik deskriptif berkaitan dengan kegiatan pencatatan, penyusunan, penyajian dan peringkasan dengan mendeskripsikan data-data hasil pengamatan terhadap kejadian-kejadian atau fenomena-fenomena secara kuantitatif. Termasuk dalam analisis data statistik deskriptif antara lain penyajian data melalui tabel, grafik, diagram, persentase, frekuensi, perhitungan mean, median atau modus.

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mendapatkan gambaran penyebaran data hasil penelitian masing-masing variabel secara katagorial. Skor yang didapatkan dari setiap hasil dibuat kriteria skor menjadi 5 (lima) yaitu sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik, dan tidak baik. Rentang skor ideal yang ada sesuai skala Likert berkisar antara 1 (satu) sampai 5 (lima) karena ada

5 (lima) alternatif jawaban. Analisis data menggunakan bantuan software SPSS ver 17.

3. Analisis uji syarat

Analisis uji syarat dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan memenuhi persyaratan untuk dianalisis dengan teknik yang telah direncanakan untuk menghitung korelasi dibutuhkan persyaratan antara lain hubungan variabel X dan Y harus linier dan bentuk distribusi semua variabel dari subyek penelitian harus berdistribusi normal. Anggapan populasi berdistribusi normal perlu di cek, agar langkah-langkah selanjutnya dapat dipertanggung jawabkan.

4. Analisis Regresi Berganda

Menurut Alias (2000:76) regresi berganda adalah teknik untuk menentukan korelasi antara dua atau lebih variabel bebas (*independent*) dengan variabel terikat (*dependent*). Selanjutnya menurut Borg & Gall (1983) menyatakan bahwa regresi berganda merupakan suatu teknik menentukan korelasi antara variabel-variabel bebas (*independent*) dengan variabel terikat (*dependent*).

Analisis regresi berganda dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel prediktor yaitu kompetensi profesional guru sekolah dasar dan kemampuan manajerial kepala Sekolah, kompetensi guru terhadap variabel kriterium yaitu mutui lulusan dengan menggunakan persamaan regresi, yaitu :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan :

Y = nilai yang diprediksi

X = nilai variabel prediktor

a = bilangan konstan

b = bilangan koefisien prediktor

Pengujian hipotesis menggunakan bantuan software komputer program SPSS ver 17.

5. Analisis Regresi Sederhana (uji Statistik F)

Uji regresi sederhana bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel prediktor yaitu pengaruh Kompetensi manajerial kepala Sekolah (X1), Kompetensi pedagogik (X2), dan Mutu lulusan (Y) dengan menggunakan persamaan regresi, yaitu:

$$Y = a + Bx$$

Keterangan :

Y = nilai yang diprediksi

X = nilai variabel prediktor

a = bilangan konstan

b = bilangan koefisien prediktor

Untuk pengujian hipotesis yang telah diajukan atau untuk mengetahui pengaruh variabel prediktor terhadap mutu lulusan digunakan analisis regresi sederhana. Untuk mengetahui hipotesis Dengan kriteria F hitung lebih besar dari pada F tabel. Pelaksanaan uji hipotesis ini dilakukan dengan bantuan program SPSS.

Kesimpulan yang diambil dapat melihat signifikansi (α) dengan ketentuan :

$\alpha > 5\%$ = tidak mampu menolak H_0

$\alpha < 5\%$ = menolak H_0

6. Analisis Lanjut (uji t)

Untuk mengetahui apakah hubunganvariabelnya memiliki hubungan yang signifikan maka dilakukan uji t. Adapun prosedur pengujiannya adalah:

1) Menentukan hipotesis

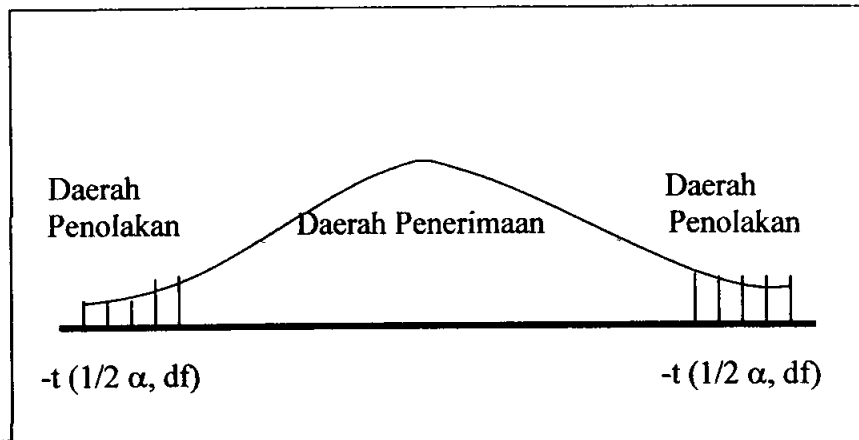
$H_0 = \rho = 0$: Artinya tidak ada Ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi Pedagogik Guru terhadap mutu lulusan di SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal

$H_0 = \rho \neq 0$: Artinya ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi Pedagogik Guru terhadap mutu lulusan di SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal.

2) Menentukan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis

H_0 diterima apabila : $t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$

H_1 ditolak apabila $t_{tabel} \leq t_{hitung} > t_{tabel}$



Kesimpulan yang diambil adalah:

$\alpha > 5\%$ = tidak mampu menolak H_0

$\alpha < 5\%$ = menolak H_0

3) Penghitungan Nilai t

Rumus t yang digunakan adalah:

$$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}}$$

7. Koefisien Diterminan (R^2)

Untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen yang dalam hal ini adalah kompetensi profesional guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel dependen yaitu kinerja guru digunakan koefisien determinasi (r^2). Koefisien ini disebut koefisien penentu karena varians yang terjadi pada variabel dependen dapat dijelaskan melalui varians yang terjadi pada variabel independen. Adapun secara manual dapat dilakukan dengan cara mengaplikasikan rumus :

$$KD = r^2 \times 100 \%$$

Besarnya harga KD menunjukkan besarnya kontribusi variabel X1, X2 terhadap Y artinya kompetensi menejerial, kompetensi pedagogik guru, memiliki kontribusi terhadap mutu lulusan.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Uji Kesahihan Data Penelitian

Sebagai bentuk penelitian berparadigma positivistik kuantitatif, yang mana, antara peneliti dengan objek penelitian harus terpisah, independen guna menjaga substansi obyektifitas, maka peneliti berada diluar dari objek penelitian. Subyek diwakili oleh simbol-simbol yang terukur dan teramati. Dengan demikian, untuk memperoleh fakta lapangan sebagai data penelitian dilakukan dengan teknik survey dengan menggunakan instrumen penelitian. Instrumen menanyakan tentang variabel atau data tentang variabel yang akan diuji hubungan diantara variabel.

Bersinggungan dengan penelitian menggunakan instrumen untuk mengambil data terkait variabel yang diteliti, pada banyak penelitian sering muncul problem pengukur, yaitu sebara valid dan reliabel item-item pertanyaan dalam instrumen mampu mengukur variabel yang ditanyakan. Problem tersebut dalam istilah metodologi disebut validitas dan reliabilitas. Untuk itu, dalam rangka menjamin keterukuran dan keterandalan item-item pertanyaan dalam instrumen dibutuhkan uji validitas dan reliabilitas instrumen.

Uji reliabilitas ditujukan untuk menguji dan mengukur apakah suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk, reliabel apa tidak. Satu kuesioner dikatakan reliabel manakala jawaban seseorang

(responden) terhadap pernyataan dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Sementara, uji validitas dilakukan apakah satu instrumen cukup akurat (valid) mengukur konstruk/variabelnya. Satu instrumen dikatakan valid, manakala instrumen tersebut mewakili isi dan maksud yang diharapkan dari variabel bersangkutan. Dengan demikian, responden membaca dan memiliki item pertanyaan sesuai dengan isi (*content*) variabel dan mampu menangkap maksud dan tujuan dari penanya.

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen (kuesioner) dijelaskan secara rinci dalam sub bab, berikut ini.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu instrumen (kuesioner). Suatu instrumen (kuesioner) dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Disitu, instrumen penelitian mampu mewakili berbagai hal yang dimaksud dalam kuesioner (berbagai variabel), serta mampu menangkap tujuan dan maksud dari pertanyaan kuesioner yang merupakan pengejawantahan maksud dan tujuan peneliti.

Instrumen pertama yang diukur validitasnya dalam penelitian ini adalah karakteristik individu. Adapun output pengolahan statistik berkaitan dengan validitas Kompetensi Manajerial kepala Sekolah 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah
Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q1	Pearson Correlation	1,000	,871	,871	,681	,557	,681	,633		,871	,122
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,005	,000	,001		,000	,570
	Sum of Squares and Cross-products	29,625	18,125	18,125	14,750	10,500	14,750	20,250	,000	18,125	1,875
	Covariance	1,288	,788	,788	,641	,457	,641	,880	,000	,788	8,152E-02
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Q2	Pearson Correlation	,871	1,000	,726	,641	,340	,641	,634		,726	-,243
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,104	,001	,001		,000	,252
	Sum of Squares and Cross-products	18,125	14,625	10,625	9,750	4,500	9,750	14,250	,000	10,625	-2,625
	Covariance	,788	,636	,462	,424	,196	,424	,620	,000	,462	-,114
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Q3	Pearson Correlation	,871	,726	1,000	,706	,340	,706	,634		1,000	,127
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,104	,000	,001		,000	,553
	Sum of Squares and Cross-products	18,125	10,625	14,625	10,750	4,500	10,750	14,250	,000	14,625	1,375
	Covariance	,788	,462	,636	,467	,196	,467	,620	,000	,636	5,978E-02
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Q4	Pearson Correlation	,681	,641	,706	1,000	,145	1,000	,792		,706	,260
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,499	,000	,000		,000	,220
	Sum of Squares and Cross-products	14,750	9,750	10,750	15,833	2,000	15,833	18,500	,000	10,750	2,917
	Covariance	,641	,424	,467	,688	,696	,688	,804	,000	,467	,127
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Q5	Pearson Correlation	,557	,340	,340	,145	1,000	,145	,000		,340	,256
	Sig. (2-tailed)	,005	,104	,104	,499		,499	1,000		,104	,228
	Sum of Squares and Cross-products	10,500	4,500	4,500	2,000	12,000	2,000	-1,735	,000	4,500	2,500
	Covariance	,457	,196	,196	8,696E-02	,522	8,696	-7,542	,000	,196	,109
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Q6	Pearson Correlation	,681	,641	,706	1,000	,145	1,000	,792		,706	,260
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,499		,000		,000	,220
	Sum of Squares and Cross-products	14,750	9,750	10,750	15,833	2,000	15,833	18,500	,000	10,750	2,917

	Covariance	,641	,424	,467	,688	,696	,688	,804	,000	,467	,127
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Q7	Pearson Correlation	,633	,634	,634	,792	,000	,792	1,000		,634	-,075
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,001	,000	1,000	,000			,001	,726
	Sum of Squares and Cross-products	20,250	14,250	14,250	18,500	-1,735	18,500	34,500	,000	14,250	-1,250
	Covariance	,880	,620	,620	,804	-7,542	,804	1,500	,000	,620	-5,435
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Q8	Pearson Correlation	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,
	Sig. (2-tailed)	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,
	Covariance	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Q9	Pearson Correlation	,871	,726	1,000	,706	,340	,706	,634		1,000	,127
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,104	,000	,001			,553
	Sum of Squares and Cross-products	18,125	10,625	14,625	10,750	4,500	10,750	14,250	,000	14,625	1,375
	Covariance	,788	,462	,636	,467	,196	,467	,620	,000	,636	5,978
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Q10	Pearson Correlation	,122	-,243	,127	,260	,256	,260	-,075		,127	1,000
	Sig. (2-tailed)	,570	,252	,553	,220	,228	,220	,726		,553	
	Sum of Squares and Cross-products	1,875	-2,625	1,375	2,917	2,500	2,917	-1,250	,000	1,375	7,958
	Covariance	8,152E-02	-,114	5,978E-02	,127	,109	,127	-5,435	,000	5,978	,346
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

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

Out put statistik yang merupakan hasil analisis validitas instrumen tentang karakteristik individu sebagaimana dalam tabel 4.1. tersebut diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan (pernyataan) valid. Hal itu ditunjukkan dengan korelasi pearson antar item maupun dengan totalnya yang menghasilkan signifikan. Hal itu berarti, bahwa item-item pernyataan (pertanyaan) dalam instrumen penelitian mampu mengukur konstruk/variabel kompetensi manajerial kepala sekolah.

Pernyataan tersebut mampu menangkap dan mengungkap maksud yang terkandung dalam instrumen (kuesioner). Kandungan isi tersebut ditangkap dan dipahami serupa (secara sama) antara responden sebagaimana dimaksud dalam instrumen. Kondisi ini, menguatkan bahwa maksud yang diharapkan oleh peneliti sama dengan yang dipahami oleh responden, sehingga terhindar dari bias spesifikasi.

2. Uji Validitas Kompetensi Pedagogik Guru

Instrumen kedua yang diuji validitasnya adalah variabel Kompetensi Pedagogik Guru dimaksudkan untuk membuktikan apakah item-item pertanyaan dalam instrumen (kuesioner) yang merupakan pengejawantahan indikator dari variabel atau konstruk mampu mengungkap dan mengukur tujuan yang terkandung dalam kuesioner, atau ditangkap sama dengan responden atau tidak.

Hasil pengujian validitas instrumen (kuesioner) tentang kompetensi pedagogik statistik menunjukkan sebagaimana dalam tabel 4.2, berikut ini:

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Kompetensi Pedagogik Guru

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q1	Pearson Correlation	1,000	,932	,827	,350	,265	,449	,775	,461	,290	,781
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,093	,210	,028	,000	,023	,170	,000
	Sum of Squares and Cross-products	29,625	26,750	16,750	7,125	5,750	9,125	17,375	13,875	5,375	17,000
	Covariance	1,288	1,163	,728	,310	,250	,397	,755	,603	,234	,739
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Q2	Pearson Correlation	,932	1,000	,875	,326	,230	,359	,763	,625	,069	,853
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,121	,279	,085	,000	,001	,747	,000
	Sum of Squares and Cross-products	26,750	27,833	17,167	6,417	4,833	7,083	16,583	18,250	1,250	18,000

	Covariance	1,163	1,210	,746	,279	,210	,308	,721	,793	5,435 E-02	,783
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Q3	Pearson Correlation	,827	,875	1,000	,294	,282	,318	,778	,547	,256	,672
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,163	,183	,130	,000	,006	,227	,000
	Sum of Squares and Cross- products	16,750	17,167	13,833	4,083	4,167	4,417	11,917	11,250	3,250	10,000
	Covariance	,728	,746	,601	,178	,181	,192	,518	,489	,141	,435
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Q4	Pearson Correlation	,350	,326	,294	1,000	,835	,021	,230	,212	,069	,335
	Sig. (2-tailed)	,093	,121	,163		,000	,923	,279	,321	,750	,110
	Sum of Squares and Cross- products	7,125	6,417	4,083	13,958	12,417	,292	3,542	4,375	,875	5,000
	Covariance	,310	,279	,178	,607	,540	1,268E- 02	,154	,190	3,804 E-02	,217
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Q5	Pearson Correlation	,265	,230	,282	,835	1,000	-,062	,402	,329	,092	,188
	Sig. (2-tailed)	,210	,279	,183	,000		,775	,052	,116	,669	,378
	Sum of Squares and Cross- products	5,750	4,833	4,167	12,417	15,833	-,917	6,583	7,250	1,250	3,000
	Covariance	,250	,210	,181	,540	,688	-	,286	,315	5,435 E-02	,130
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Q6	Pearson Correlation	,449	,359	,318	,021	-,062	1,000	,339	-,224	,618	,134
	Sig. (2-tailed)	,028	,085	,130	,923	,775		,106	,293	,001	,533
	Sum of Squares and Cross- products	9,125	7,083	4,417	,292	-,917	13,958	5,208	-4,625	7,875	2,000
	Covariance	,397	,308	,192	1,268E- 02	-	3,986E- 02	,607	,226	-,201	,3428,696E- 02
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Q7	Pearson Correlation	,775	,763	,778	,230	,402	,339	1,000	,620	,401	,607
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,279	,052	,106		,001	,052	,002
	Sum of Squares and Cross- products	17,375	16,583	11,917	3,542	6,583	5,208	16,958	14,125	5,625	10,000
	Covariance	,755	,721	,518	,154	,286	,226	,737	,614	,245	,435
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Q8	Pearson Correlation	,461	,625	,547	,212	,329	-,224	,620	1,000	-,311	,542
	Sig. (2-tailed)	,023	,001	,006	,321	,116	,293	,001		,139	,006
	Sum of Squares and Cross- products	13,875	18,250	11,250	4,375	7,250	-4,625	14,125	30,625	-5,875	12,000
	Covariance	,603	,793	,489	,190	,315	-,201	,614	1,332	-,255	,522

	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Q9	Pearson Correlation	,290	,069	,256	,069	,092	,618	,401	-,311	1,000	,000
	Sig. (2-tailed)	,170	,747	,227	,750	,669	,001	,052	,139		1,000
	Sum of Squares and Cross-products	5,375	1,250	3,250	,875	1,250	7,875	5,625	-5,875	11,625	4,415E-16
	Covariance	,2345	5,435E-02	,141	3,804E-02	5,435E-02	,342	,245	-,255	,505	1,920E-17
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Q10	Pearson Correlation	,781	,853	,672	,335	,188	,134	,607	,542	,000	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,110	,378	,533	,002	,006	1,000	
	Sum of Squares and Cross-products	17,000	18,000	10,000	5,000	3,000	2,000	10,000	12,000	4,415E-16	16,000
	Covariance	,739	,783	,435	,217	,130	8,696E-02	,435	,522	1,920E-17	,696
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

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

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

Hasil pengujian statistik *correlation* Pearson tentang validitas kepuasan kerja sebagaimana dalam tabel 4.2 tersebut di atas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan (pernyataan) adalah valid. Hal itu dibuktikan dengan output statistik yang menunjukkan bahwa hubungan atau pengaruh antar item pertanyaan, maupun antara item pertanyaan dengan totalnya signifikan baik dengan alpha 10% maupun 5%. Hal itu berarti, bahwa item-item pernyataan (pertanyaan) dalam instrumen penelitian valid mengukur konstruk/variabel kompetensi manajerial.

Pernyataan tersebut mampu menangkap, mewakili, dan mengukur maksud dan tujuan sebagaimana yang dimaksud dalam kuesioner bersangkutan. Artinya, bahwa item-item tersebut mampu dimengerti dan dipahami oleh responden secara sama, sehingga maksud yang diharapkan dalam kuesioner (sebagaimana harapan peneliti) dapat tertangkap, sehingga

jawaban responden tidak bias. Hal itu penting, guna menjamin validitas hasil penelitian.

3. Uji Reliabilitas Kompetensi Manajerial

Uji reliabilitas instrumen karakteristik individu ditujukan untuk menguji apakah item-item pertanyaan dalam instrumen (kuesioner) yang merupakan pengejawantahan indikator dari variabel atau konstruk karakteristik individu stabil (reliabel) atau tidak. Satu kuesioner dikatakan reliabel manakala jawaban seseorang (responden) terhadap pernyataan dalam instrumen (kuesioner) konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Hasil pengujian reliabilitas instrumen (kuesioner) penelitian tentang karakteristik individu setelah diuji secara statistik menunjukkan sebagaimana dalam tabel 4.3, berikut ini:

Tabel 4.3.
Hasil Uji Reliabilitas Kompetensi Manajerial

Reliability Coefficients	
N of Cases = 28,0	N of Items = 10
Alpha = ,8974	

Hasil perhitungan statistik cronbach's alpha tentang reliabilitas instrumen penelitian karakteristik individu sebagaimana dalam tabel 4.5. tersebut diatas menunjukkan bahwa item pertanyaan (pernyataan) dalam instrumen adalah reliabel. Hal itu, ditunjukkan dengan output statistik yaitu nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,8974, yang berarti bahwa item dalam instrumen penelitian reliable (handal) dalam mengukur variabel karakteristik individu (Nunnally, 1969 dalam Ghazali Imam 2010).

Melihat fakta sebagaimana tersebut diatas dapat dikatakan bahwa item-item pertanyaan (pernyataan) dalam kuesioner (instrumen) memiliki stabilitas baik dalam runut ruang maupun waktu. Dengan demikian, data yang diperoleh dari penyebaran instrumen atau kuesioner menjadi bebas dari spesifikasi.

4. Uji Reliabilitas Kompetensi Pedagogik Guru

Variabel kedua yang diuji reliabilitas adalah instrumen kompetensi pedagogik guru. Maksud uji reliabilitas instrumen kompetensi pedagogik guru untuk membuktikan apakah item-item pertanyaan (pernyataan) dalam instrumen (kuesioner) yang merupakan pengejawantahan indikator dari variabel atau konstruk karakteristik pekerjaan stabil (reliabel) atau tidak. Satu kuesioner dikatakan reliabel manakala jawaban seseorang (responden) terhadap pernyataan dalam instrumen (kuesioner) konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Hasil pengujian reliabilitas instrumen (kuesioner) penelitian tentang kompetensi pedagogik guru setelah diuji secara statistik menunjukkan sebagaimana dalam tabel 4.4, berikut ini:

Tabel 4.4
Hasil Uji Reliabilitas Kompetensi Pedagogik Guru

Reliability Coefficients	
N of Cases	= 28,0
Alpha	= ,8725
N of Items	= 10

Output pengolahan statistik menunjukkan bahwa nilai crombach's

alpha tentang reliabilitas instrumen penelitian karakteristik pekerjaan sebagaimana dalam tabel tersebut diatas sebesar 0.8725 yang berada diatas *cut of Crombach's Alpha* 0.8725 (Nunnally, 1969 dalam Ghozali Imam 2010). Hal itu, berarti item pertanyaan yang ada dalam instrumen penelitian adalah reliabel, karena memiliki stabilitas dalam spektrum waktu dan tempat.

5. Hasil Uji Asumsi Klasik

Bersinggungan dengan penggunaan alat uji statistik parametrik dalam membantu menganalisis data penelitian, yaitu regresi linier berganda maka perlu pengujian asumsi klasik. Uji asumsi klasik ini merupakan syarat yang harus terpenuhi, antara lain: *multicollinearity*, autokorelasi, heterocedastisity, dan normalitas. Adapun hasil pengujian asumsi klasik dijelaskan dalam sub bab berikut ini:

5.1. Uji Multicollinearity

Uji *multicollinearity* bertujuan untuk mendeteksi dan mengobati apakah model regresi ditemukan ada korelasi antar variable independent atau tidak. Jika terjadi korelasi antara variabel independen maka uji kausalitas dalam regresi linier berganda menjadi terganggu. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi korelasi antar variable bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel tersebut tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel bebas yang nilai korealsi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Adapun hasil pengujian *milticollinearity* dinyatakan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Hasil Uji *Multicollinearity* dan *Partial Test*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.258	4.630		1.783	.078		
	KI	-.037	.124	-.029	-.300	.765	.749	1.335
	KP	.330	.095	.304	3.470	.001	.927	1.079
	BO	.549	.116	.476	4.725	.000	.702	1.424

Sumber: Data Primer Diolah

Tabel sebagaimana tersebut diatas menunjukkan bahwa model bebas dari *multicollinearity*. Hal itu ditunjukkan dengan hasil pengolahan statistik dimana nilai *tolerance* tidak melebihi nilai 10 (0.749, 0.429, 0.001, dan 0.702) dan nilai *variance inflation factor* (VIF) kurang dari nilai 20 (1.335, 1.079, dan 1.424) (Ghazali Imam, 2010). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model fit bebas dari gangguan *multicollinearity*

5.2. Uji Autokorelasi

Asumsi klasik selanjutnya adalah autokorelasi. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah model ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Adapun hasil pengujian autokorelasi ditunjukkan dalam tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.6
Hasil Uji Koefisien Determinasi dan Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.617(a)	.381	.360	3.932	1.957

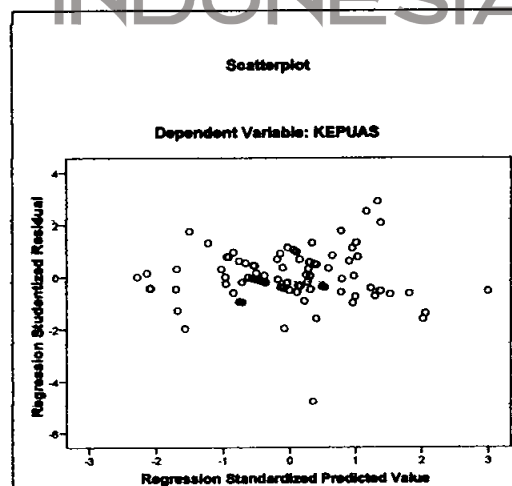
Sumber: Data Primer Diolah

Tabel sebagaimana tersebut diatas menunjukkan bahwa model tidak terjadi autokorelasi. Hal itu ditunjukkan dengan output SPSS dimana nilai Durbin-Watson 1.957, yang mana nilai tersebut berda $4 - 2.022 \leq 1.957 \leq 4 - 1.589$.

5.3. Uji Heterocedasticity

Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan dengan pengamatan lainnya. Jika residual satu pengamatan berbeda maka disebut heterokedastisitas. Jika variance residual satu pengamatan dengan pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang menunjukkan homoskedastisitas.

Hasil pengujian statistik lewat program SPSS menunjukkan bahwa model tidak terjadi heterokedastisitas namun sebaliknya yaitu homoskedastisitas. Untuk memberikan gambaran secara lebih jelaskan ditunjukkan dalam gambar 4.1 berikut ini:



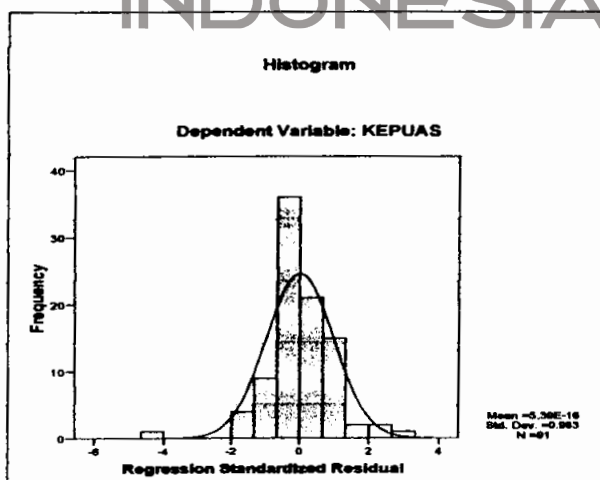
Gambar 4.1 Sacatter Plott
Sumber: Data Primer Diolah

Gambar Scatter Plott sebagaimana tersebut diatas menunjukkan bawa data (titik-titik) tersebar disekitar nila ordinat 0. Hal itu berarti variance redsidual masing-masing pengamatan adalah tetap, sehingga yang terjadi adalah homoskedastisitas

5.4. Uji Normalitas

Asumsi *ordinary least square* selanjutnya adalah normalitas data. Uji normalitas dilakukan dalam rangka untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya memiliki distribusi data secara normal apa tidak. Model yang baik adalah jika data terdistribusi secara normal.

Hasil pengujian normalitas data sebagaimana ditunjukkan dalam output SPSS menunjukkan bahwa data penelitian adalah normal. Untuk memberikan gambaran secara lebih jelas, ditunjukkan dalam gambar berikut ini:

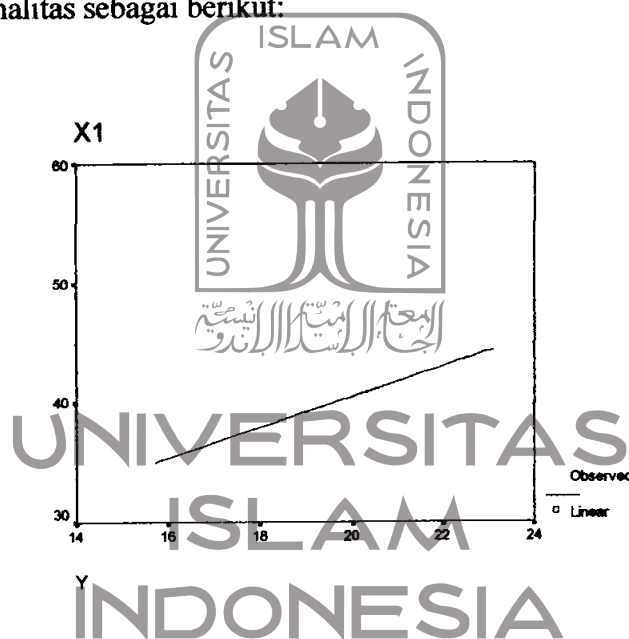


Gambar 4.2 Digram Normality

Sumber: Data Primer Diolah

Gambar sebagaimana dinyatakan diatas menunjukkan bahwa grafik histrogram yang mengarah pada data normal, yaitu membentuk gambar lonceng, meskipun terdapat beberapa yang lepas dari gambar kurve normal. Hal itu dapat dikatakan bahwa data berada pada kurve normal, dan tidak terjadi data outlier.

Hasil pengujian normalitas data dipertegas dengan hasil pengujian diagram normalitas sebagai berikut:



Gambar 4.3 Normal Plott

Gambar normal plot tersebut diatas menunjukkan bahwa data penelitian terdistribusi secara normal, yaitu tersebar disepanjang garis diagonal dengan tidak membentuk pola tertentu. Untuk itu dapat dinyatakan bahwa data penelitian terdistribusi secara normal.

B. Deskripsi Data Penelitian

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui kompetensi manajerial kepala sekolah sebanyak 14 orang, untuk mengetahui kompetensi pedagogik

diberikan angket 28 orang guru kelas VI, dan untuk mengetahui mutu lulusan dilakukan pengambilan data dokumen hasil UN Tahun Pelajaran 2012/2013.

Dari berbagai data yang diperoleh tersebut kemudian dilakukan penskoran data dilanjutkan dengan analisis untuk menguji apakah hasil olah data uji (uji hipotesis) sesuai dengan hipotesis yang diajukan atau tidak. Namun sebelum melakukan uji hipotesis terlebih dahulu dilakukan analisis deskriptif data.

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Data tentang kompetensi manajerial kepala sekolah diperoleh dengan menyebarkan angket sebanyak 10 butir kepada kepala sekolah. Setelah Dengan upaya yang dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui hasil penelitainya maka peneliti melakukan penyebaran angket dengan peroleh jawaban tentang kompetensi kepala sekolah.

Jumlah angket 10 butir dengan option jawaban 5 pilihan maka skor tertinggi adalah 50 dan skor terendah 10. data hasil angket tentang kompetensi kepala sekolah terlampir. Kesimpulannya adalah separoh kepala SD Muhammadiyah di Kabupaten Tegal memiliki kemampuan manajerial yang baik. Adapun rekap hasil angket tentang kompetensi manajerial Kepala Sekolah Dasar Muhammadiyah dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.9
Rekap Hasil Angket Tentang Kompetensi Manajerial
Kepala Sekolah Muhammadiyah Kabupaten Tegal Tahun 2013

N O												
1	SD Muh Slawi	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	48
2	SD Muh Grogol	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	SD Muh Karanganyar	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	SD Muh Kademangaran	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	SD Budi Mulia Muh Adiwerna	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	47
6	SD Muh Pacul	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	45
7	SD Muh Kemantran	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
8	SD Muh Sulang	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	46
9	SD Muh Pesarean	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	39
10	MI Debongwetan	2	3	3	4	4	4	3	5	3	5	36
11	MI Muh Kertasari Suradadi	3	4	3	3	5	3	2	5	3	4	35
12	SD Muh Jatinegara	3	3	4	3	5	3	2	5	4	5	37
	JUMLAH											974
	MEAN											

Sumber Data: Hasil angket Kepala SD/MI Muhammadiyah Kab Tegal , Juni 2013

2. Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah

Berdasarkan data di atas guru yang gemar membaca hasil penelitian pendidikan sehingga dapat diterapkan dalam pembelajaran sebanyak 62%, sering gemar membaca hasil penelitian pendidikan sehingga dapat diterapkan dalam pembelajaran sebanyak 15%, dan guru yang kadang-kadang menyusun sebanyak 8%, dan jarang melaksanakan 15%. Kesimpulannya adalah 62% gemar membaca hasil penelitian pendidikan sehingga dapat diterapkan dalam pembelajaran.

Tabel 4.10
Rekap Hasil Angket tentang Kompetensi Pedagogik Guru

No	KODE RESPONDEN GURU	SKOR TIAP ITEM										JML
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	R1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2	46
2	R2	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	47
3	R3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
4	R4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	47
5	R5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	2	43
6	R6	5	5	3	3	5	5	5	5	4	3	43
7	R7	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	47
8	R8	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	44
9	R9	4	4	2	2	4	4	5	4	5	4	39
10	R10	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	39
11	R11	4	4	5	5	3	3	5	3	5	4	41
12	R12	3	3	2	2	3	3	4	3	4	5	33
13	R13	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	34
14	R14	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	39
15	R15	2	3	3	3	4	3	4	5	3	4	34
16	R16	3	4	3	3	5	3	2	5	3	4	35
17	R17	3	3	4	3	5	3	2	5	4	5	37
18	R18	2	3	3	4	4	4	3	5	3	5	36
19	R19	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	39
20	R20	2	3	3	3	4	3	4	5	3	4	34
21	R21	3	4	3	3	5	3	2	5	3	4	35
22	R22	3	3	4	3	5	3	2	5	4	5	37
23	R23	2	3	3	4	4	4	3	5	3	5	36
24	R24	3	4	3	3	5	3	2	5	3	4	35
JUMLAH											948	
MEAN											39,5	

Sumber Data : hasil angket Guru kelas VI SD Muhammadiyah Kab Tegal

Berdasarkan data di atas, maka diketahui bahwa kompetensi pedagogik guru SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal adalah sebagai berikut.

- Kompetensi Baik dengan skor 41-50
- Kompetensi cukup dengan skor 31-40
- Kompetensi sedang dengan skor 21-30
- Kompetensi kurang dengan skor 11-20
- Kompetensi kurang sekali dengan skor ≤ 10 .

3. Mutu Lulusan Siswa SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal

Mutu lulusan siswa SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal peneliti mengambil data Nilai hasil Ujian Nasional Tahun 2012 yang terdiri dari 498 siswa. Data tentang hasil Ujian Nasional tahun 2013 telah diketahui mutunya yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.11
Data Mutu Lulusan siswa Berdasarkan Hasil UN Tahun 2013
SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal

NO	NAMA SEKOLAH	JML SISWA	NILAI RATA UN SELURUH SISWA	KRITERIA MUTU
1	SD Muh Slawi	39	22,71	A
2	SD Muh Grogol	38	22,41	B
3	SD Muh Karanganyar	26	23,09	A
4	SD Muh Kademangaran	39	20,60	B
5	SD Budi Mulia Muh Adiwerna	24	19,05	C
6	SD Muh Pacul	33	22,48	B
7	SD Muh Kemantran	31	20,23	B
8	SD Muh Sulang	29	20,97	B
9	SD Muh Pesarean	44	20,42	B
10	MI Debongwetan	48	19,98	B
11	MI Muh Kertasari Suradadi	39	20,71	B
12	SD Muh Jatinegara	43	20,75	B

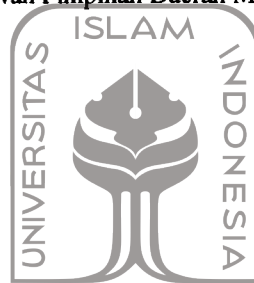
Sumber Data : Dokumentasi Dewan Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kab Tegal per 1 Juni 2013.

Berdasarkan tabel 4.11 dikatehui bahwa kualitas lulusan SD dengan indikator hasil Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2012/2013 sebagai berikut:

Tabel 4.11
Tabel Kualitas Lulusan SD Muhammadiyah
Berdasarkan Badan Standar Nasional Pendidikan

Rata-rata UN	Klasifikasi	Jumlah SD/MI
22,93 – 30,00	A	2
19,74 – 22,92	B	9
16,68 – 18,77	C	1
14,31 - 16,45	D	0
12,73	E	0
JUMLAH		12

Sumber: Dokumentasi Dewan Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kab Tegal per 1 Juli 2013.



C. Analisis Data Uji Hipotesis

1. Uji Homoginitas

Untuk memperoleh jawaban apakah kompetensi Manajerial kepala sekolah memberi kontribusi positif dan berpengaruh terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah khususnya deskriptif serta hubungan korelasional kedua variabel tersebut. Data deskriptif ini dimaksudkan untuk dapat mengetahui apakah data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat homogen atau tidak sehingga akan berpengaruh pada validitas data yang digunakan. Untuk mengetahui homoginitas dan validitas data ini dianalisis dari nilai rata-rata (*Mean*) yang dibandingkan dengan standar deviasi pada setiap variabel.

Statistik deskriptif untuk variabel yang dihasilkan dari pengolahan data melalui program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.12
Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	43,46	2,76	12
X1	17,46	1,47	12
X2	42.15	1,66	24

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan data deskriptif di atas diketahui bahwa dari jumlah kasus yang diteliti adalah 12 responden, didapat nilai *mean* untuk $X_1 = 17,46$ dan standar deviasi = 1,47; *mean* untuk $X_2 = 42,15$ dan standar deviasi = 1,66; serta *mean* untuk $Y = 43,46$ dan standar deviasi 2,76. Dengan nilai *standar deviasi* yang semuanya lebih kecil dari nilai *mean*, hal ini menunjukkan bahwa data variabel yang dihasilkan dari penelitian lebih homogen. Artinya bahwa temuan penilaian diperoleh dari sumber yang sama, dan ini menunjukkan validitas data yang dihasilkan.

2. Analisis Uji Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- a. Ada pengaruh positif kompetensi manajerial Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kab Tegal.
- b. Ada pengaruh positif kompetensi pedagogik guru terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kab Tegal.
- c. Ada pengaruh positif kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik secara bersama-sama terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kab Tegal.

- a. Uji Pengaruh positif kompetensi manajerial Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah.

Adapun hasil uji menggunakan SPSS diperoleh hasil sebagaimana output SPSS Ver 10.00 sebagai berikut.

Tabel 4.13
Correlations

		VAR00001	VAR00003
VAR00001	Pearson Correlation	1,000	,862
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	12	12
VAR00003	Pearson Correlation	,862	1,000
	Sig. (2-tailed)	,002	,
	N	12	12

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

Berdasarkan Hasil analisis uji hipotesis dengan SPSS ver 10 tersebut di atas diketahui harga $r_{xy} = 0,862$, apabila dikonsultasikan dengan rtabel pada taraf signifikansi 5% pada df/db 14 sebesar 0,483 yang berarti signifikan, hal ini berarti bahwa hipotesis kerja (H_a) yang berbunyi “Ada pengaruh positif kompetensi manajerial Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah” diterima dan hipotesis nihil (H_o) yang berbunyi: Tidak ada pengaruh positif kompetensi manajerial Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah” ditolak.

b. Uji Pengaruh positif Kompetensi Pedagogik Guru terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah

Hasil uji menggunakan SPSS diperoleh hasil sebagaimana output SPSS Ver 10.00 sebagai berikut.

Tabel 4.14

Correlations

		X2	Y
X2	Pearson Correlation	,000	,741
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	24	12
Y	Pearson Correlation	,741	1,000
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	24	12

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

Berdasarkan Hasil analisis uji hipotesis dengan SPSS ver 10 tersebut di atas diketahui harga $r_{xy} = 0,741$, apabila dikonsultasikan dengan r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% pada df/db 28 sebesar 0, 553 yang berarti signifikan, hal ini berarti bahwa hipotesis kerja (H_a) yang berbunyi “Ada pengaruh positif kompetensi pedagogik guru terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah” diterima dan hipotesis nihil (H_o) yang berbunyi: “Tidak Ada pengaruh positif kompetensi pedagogik guru terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah” ditolak.

Dengan demikian kompetensi pedagogik guru berpengaruh positif terhadap mutu lulusan siswa mi di kecamatan Bumijawa kabupaten tegal.

c. Uji hipotesis 3 pengaruh positif kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik secara bersama-sama terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kab Tegal.

Mernguji hipotesis ketiga yaitu variabel kompetensi manajerial Kepala Sekolah (X_1) dan kompetensi pedagogik (X_2) mutu lulusan SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal (Y) dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan rumus;

$$Y = a + Bx$$

Keterangan :

Y = nilai yang diprediksi

X = nilai variabel prediktor

a = bilangan konstan

b = bilangan koefisien prediktor

Adapun hasil uji hipotesis 3 dengan menggunakan SPSS ver 10.00 diperoleh hasil sebagaimana tabel output sebagai berikut.

Tabel 4.15

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1		Enter

a All requested variables entered.

B Dependent Variable: Y

Tabel 4.16
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,771	,595	,514	2,0645

a Predictors: (Constant), X2, X1

Berdasarkan data pengujian pengaruh di atas diketahui bahwa harga R sebesar 0,771 lebih besar dari rtabel $df = 13$ sebesar 0,595 pada kolom tabel $r(r_{X_1, X_2, Y})$ menunjukkan pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru berpengaruh terhadap mutu lulusan Sekolah Ibtidaiyah di Kecamatan Bumijawa Karangasem Kabupaten Tegal. Pengaruh variabelnya positif artinya semakin baik kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru maka akan semakin meningkat tinggi mutu lulusannya.

Selanjutnya untuk mengetahui signifikan atau kebermaknaan pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah, kompetensi pedagogik guru, terhadap mutu lulusan dengan cara melihat rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0 = \rho = 0$: Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi Pedagogik Guru terhadap mutu lulusan di SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal.

$H_0 = \rho \neq 0$: Artinya ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi Pedagogik Guru terhadap mutu lulusan di di SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal.

Hasil pengujian dengan satu pihak maka diketahui bahwa pengambilan keputusannya didasarkan pada angka probabilitas:

Jika probabilitas $\geq 0,05$ maka H_0 diterima yang berarti hubungannya tidak signifikan.

Jika probabilitas $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak yang berarti hubungannya signifikan.



Tabel 4.17
Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1,758	4,230		,416	,000
	X1	,238	,222	,502	1,071	,309
	X2	,136	,222	,287	,612	,555

a. Dependent Variable: Y

Hasil pengolahan dengan SPSS diketahui bahwa signifikansi pada satu sisi (1-tailed) dari output (diukur dari probabilitas) untuk variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru terhadap variabel mutu lulusan menghasilkan sig.0,000 jauh dibawah 0,005 hal ini berarti hipotesis nihil ditolak (H_0 ditolak) ini berarti bahwa hubungannya signifikan.

Untuk mengetahui apakah model regresi ini dapat dipakai untuk memprediksi pembentukan mutu lulusan, dapat dianalisis dari tabel ANOVA sebagai berikut:

Tabel 4.18
ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,655	2	31,328	7,350	,001
	Residual	42,622	10	4,262		
	Total	105,277	23			

a Predictors: (Constant), X2, X1
b Dependent Variable: Y

Menunjuk hasil analisis SPSS dengan ANOVA atau Ftest di atas, diperoleh F_{hitung} adalah 7,350 dengan tingkat signifikansi 0,002 jauh berada dibawah 0,005 maka H_0 ditolak, artinya model regresi dapat dipakai untuk memprediksi tingi rendahnya mutu lulusan siswa.

Selanjutnya tabel *coefficients* menggambarkan bahwa persamaan regresi sebagai berikut: $Y = a + b_1X_1 + 0,136X_2$

Tabel 4.19
Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1,758	4,230		,416	,000
	X1	,238	,222	,502	1,071	,309
	X2	,136	,222	,287	,612	,555

a Dependent Variable: Y

Nilai konstanta dari koefisien sebesar = 1,758 hal ini berarti bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel kompetensi manajerial kepala sekolah (X1) dan kompetensi pedagogik guru (X2), maka nilai mutu lulusan adalah 1,758. Koefisien regresi X1 dan X2 sebesar 0,238 dan 0,136. Hal ini berarti bahwa setiap terjadi kenaikan satu skor atau nilai kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi pedagogik maka masing-masing akan dapat menambah kenaikan nilai mutu lulusan sebesar 0,238 dan 0,136 point.

Berdasarkan hasil analisis tersebut maka dapat diinterpretasikan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru berpengaruh terhadap mutu lulusan Sekolah Dasar Muhammadiyah Kabupaten Tegal. Pengaruh variabelnya positif artinya semakin baik kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru maka akan semakin meningkat tinggi mutu lulusannya dengan bukti bahwa harga $r_{xy} = 0,762$, apabila dikonsultasikan dengan r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% pada df/db 24 sebesar 0,453 yang berarti signifikan, hal ini berarti bahwa hipotesis kerja (H_a) yang berbunyi “Ada pengaruh positif kompetensi manajerial Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan Sekolah Dasar Muhammadiyah Kabupaten Tegal.

Hasil analisis uji korelasi kompetensi pedagogik guru (X2) dan mutu lulusan (Y) diperoleh harga $r_{xy} = 0,741$, apabila dikonsultasikan dengan r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% pada df/db 28 sebesar 0,453 yang berarti signifikan, hal ini berarti bahwa hipotesis kerja (H_a) yang berbunyi

“Ada pengaruh positif kompetensi pedagogik guru terhadap mutu lulusan Sekolah Dasar Muhammadiyah Kabupaten Tegal, **diterima**.

Kemudian harga $r_{x1y} = 0,762 > t_{tabel} 0,553 < r_{x2y} 0,741$ yang berarti bahwa kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik secara berpengaruh simultan terhadap mutu lulusan Sekolah Dasar Muhammadiyah Kabupaten Tegal.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh kompetensi manajerial Kepala Sekolah terhadap Mutu Lulusan Sekolah Dasar Muhammadiyah Kabupaten Tegal

Kepala sekolah sebagai pemimpin menempati posisi sentral dalam peningkatan atau pendidikan pada sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah juga bertanggungjawab secara moral dan institusional untuk menjadikan sekolah memiliki akuntabilitas publik.

Dalam konteks tersebut, kepala sekolah mendorong dalam setiap kebijakan yang dirumuskannya dan yang dilaksanakannya agar menjadikan sekolah yang dipimpinnya menjadi unggul dalam prestasi.

Kepala sekolah merupakan penentu kemajuan sekolah. Kepala sekolah yang efektif dapat membawa sekolahnya menjadi manajer atau sebaliknya. Jika kepala sekolah tidak efektif dalam kepemimpinannya dapat membawa kemunduran pada sekolah yang dipimpinnya. Dengan demikian terdapat hubungan positif antara kompetensi kepala sekolah dengan belajar siswa.

Pendapat Drucker yang dikutip Sutrisno merinci dimensi-dimensi kompetensi sebagai berikut. Dimensi fisiologis: manusia akan bekerja baik

apabila bekerja dalam konfigurasi operasional bersama tugas dan ritme kecepatan sesuai dengan fisiknya; dimensi psikologi: orang akan berkompensi baik apabila secara psikologis tidak mengalami hambatan, sebaliknya kalau terhambat secara psikologis komptensi nya menjadi tidak baik; dimensi sosial: bekerja juga dapat dipandang sebagai ungkapan hubungan sosial antara sesama karyawan, karena terjadi interaksi sosial keatas, kebawah maupun kesamping. Apabila interaksi terganggu, karyawan tidak dapat berkompensi maksimal; dimensi ekonomi: bekerja adalah mata pencaharian atau kehidupan bagi karyawan, imbalan jasa yang tidak sepadan dapat menghambat karyawan untuk berprestasi; dimensi keseimbangan: yaitu keseimbangan antara apa yang diperoleh dari pekerjaan dengan kebutuhan hidup akan menentukan keseimbangan. Tim Studi Pengembangan Akuntabilitas Komptensi Instansi Pemerintah menyatakan bahwa untuk mengukur komptensi diperlukan indikator komptensi . Untuk melaksanakan suatu pekerjaan seseorang dituntut memiliki kemampuan yang mensyaratkan oleh pekerjaan itu.

Untuk lebih jelasnya masing-masing komponen komptensi kepala sekolah SD Muhammadiyah menyangkut keberhasilan dalam melakukan kegiatan sebagai:

a. Kepala Sekolah sebagai edukator (Pendidik)

Sebagai seorang pendidik kepala sekolah diharapkan mempunyai kemampuan dalam membimbing guru, kemampuan membimbing siswa, kemampuan membimbing (TU/laporan/dsb), kemampuan

mengembang-kan karyawan kemampuan belajar/mengikuti perkembangan IPTEK.

b. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Sebagai administrator kepala sekolah diharapkan mempunyai kemampuan dalam penyelenggaraan administrasi KBM dan BK kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, kemampuan mengelola administrasi keuangan, kemampuan mengelola administrasi sarana/ prasarana dan administrasi persuratan.

c. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sebagai seorang supervisor kepala sekolah diharapkan mempunyai kemampuan dalam menyusun program supervisi, kemampuan melaksanakan program supervisi dan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi.

d. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah diharapkan memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi anak buah, memiliki visi dan memahami misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi.

e. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Sebagai seorang inovator kepala sekolah diharapkan mempunyai kemampuan mencari/ menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah, kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah.

f. Kepala Madrasah sebagai Motivator

Sebagai seorang kepala Sekolah diharapkan mempunyai kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik), kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik), kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.

g. Kepala Sekolah sebagai Enterpreneur/Kewirausahaan

Sebagai Enterpreneur kepala sekolah diharapkan mempunyai kepercayaan diri yang tinggi, kreatifitas diri, pemikiran positif, orientasi pada hasil, keberanian untuk mengambil risiko, jiwa pemimpin, pikiran orisinal, orientasi ke depan, sikap suka pada tantangan, dan menemukan diri.

Kompetensi manajerial Kepala Sekolah diharapkan mampu untuk:

- (1) menyusun perencanaan
- (2) mengembangkan organisasi
- (3) memimpin sekolah
- (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah
- (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah
- (6) mengelola guru dan staf
- (7) mengelola sarana dan prasarana
- (8) mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat
- (9) mengelola peserta didik
- (10) mengelola kurikulum.

Berdasarkan dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kompetensi kepala sekolah adalah kemampuan melakukan tugas sekolah sesuai dengan tugas dan fungsinya agar sekolah semakin baik dan meningkat. Kepala sekolah adalah tugas tambahan yang diberikan kepada seorang guru untuk menyelenggarakan administrasi, menyelenggarakan proses belajar mengajar dan penyelenggaraan bimbingan dan konseling. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*)

bagi suatu institusi. Davis menyatakan bahwa salah satu gejala yang paling meyakinkan dari rusaknya kondisi dalam suatu organisasi adalah rendahnya kompetensi menyatakan bahwa faktor pemeliharaan (*maintenance*) harus dapat perhatian yang sungguh-sungguh, jika tidak akan berakibat pada semangat kerja, sikap, kedisiplinan dan loyalitas pegawai menurun. Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

2. Pengaruh Kompetensi Pedagogik terhadap Mutu Lulusan

Guru sebagai tenaga kependidikan di sekolah menempati posisi yang paling strategis dan sentral dalam kehidupan organisasi sekolah. Hal ini mengandung pengertian bahwa keberhasilan atau kegagalan sebuah sekolah dalam mencapai tujuannya salah satunya ditentukan oleh guru, baik sebagai pribadi maupun sebagai kelompok.

Dalam konteks tersebut, guru dituntut memiliki kompetensi pedagogik motivasi kerja yang tinggi, yang lahir secara sadar dari dalam dirinya. Seseorang untuk berusaha meningkatkan kompetensinya tidak lepas dari motivasi diri dalam bekerja sebagai guru.

Hal-hal yang memotivasi seseorang menurut Sumidjo (a) Kebutuhan berprestasi (*Need of Achievement*) kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang mengembangkan kreativitas dan menerangkan semua kemampuan serta

energi yang dimilikinya dalam mencapai prestasi kerja yang maksimal. Orang akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk hal itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya ia akan dapat memiliki serta memenuhi kebutuhannya. (b) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) kebutuhan akan afiliasi ini akan menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu kebutuhan akan afiliasi ini akan merangsang gairah kerja seseorang, sebab setiap orang menginginkan: (1) Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan dia akan bekerja, (2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena merasa dirinya penting, (3) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal, (4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta, (c) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Kebutuhan ini akan merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta menggerakkan semua kemampuan atau kedudukan yang tinggi.

Sedangkan pegawai yang tidak termotivasi diajukan dengan gejala seperti perilakunya, tidak berorientasi tujuan, tidak mempunyai komitmen terhadap tujuan dan tidak bernilai bagi organisasi.

Menentukan faktor-faktor motivasi guru sangat sulit, karena melibatkan faktor individual dan organisasional. Yang tergolong individual adalah kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*) dan kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong

organisatoris meliputi pembayaran/gaji (*pay*), kemampuan kerja (*job security*) sesama guru (*coworkers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

Menurut Imam Al-Ghozali disebutkan bahwa guru adalah orang yang berilmu beramal dan mengajar. Orang seperti ini merupakan gambaran orang yang terhormat di kolong langit. Al-Ghazali menekankan perlunya keterpaduan ilmu dengan amal. Ia menyerupakan guru sejati dengan matahari yang menyinari sekelilingnya yang membuat harum sekitarnya . Berangkat dari persepektif idealistik profesi guru tersebut, Al-Ghazali menandakan bahwa orang yang sibuk mengajar merupakan orang yang “bergelut” dengan sesuatu yang amat penting sehingga ia perlu menjaga etiket dan kode etik profesinya.

Dengan demikian diduga ada pengaruh positif kompetensi pedagogis guru terhadap mutu lulusan sekolah dasar, semakin tinggi kompetensi pedagogik maka semakin baik pula mutu siswa yang menjadi anak didiknya.

3. Pengaruh kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan Kompetensi Pedagogik Guru terhadap mutu lulusan

Dengan adanya Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka kegiatan pendidikan di sekolah hendaknya dapat dilaksanakan secara fungsional dan terpadu. Untuk itu pimpinan sekolah bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

Guru merupakan salah satu faktor penting dalam pendidikan, yaitu sebagai edukator, komunikator dan motivator yang mempunyai tugas

melaksanakan pendidikan dalam bentuk proses pembelajaran agar para siswanya mencapai prestasi dalam belajarnya. Dengan demikian diduga terdapat ada pengaruh yang positif kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi Pedagogik Guru terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal.

Siswa setelah mengalami proses belajar akan mengalami perubahan tingkah laku yang bersifat pengetahuan (*kognitif*) dan keterampilan (*psikomotor*) atau yang menyangkut nilai dan sikap (*afektif*). Perubahan tersebut merupakan hasil proses belajar siswa yang perlu diketahui perkembangannya. Kegiatan untuk mengetahui hasil belajar digunakan pengukuran atau penilaian yang keduanya tercakup dalam bentuk evaluasi pembelajaran. Ada pula ahli pendidikan yang menamakan pengukuran atau penilaian ini dengan istilah penakaran.

Mutu lulusan sebagai out put lembaga pendidikan merupakan suatu produk yang dicapai melalui proses pembelajaran dan manajemen sekolah. Manajemen yang baik dan visioner akan memberikan keleluasaan sekolah dalam mengembangkan visi misinya dan akan jauh lebih bagus jika didukung sumber daya manusia yang handal dan kompetensial.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan data-data hasil analisis tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompetensi manajerial kepala Sekolah (X_1) berpengaruh positif terhadap mutu lulusannya, diketahui harga $r_{xy} = 0,762$, apabila dikonsultasikan dengan r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% pada df/db 12 sebesar 0, 553 yang berarti signifikan, hal ini berarti bahwa hipotesis kerja yang berbunyi “Ada pengaruh positif kompetensi manajerial Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan SD Muhamadiyah Kabupaten Tegal” diterima dan hipotesis nihil (H_0) yang berbunyi: Tidak ada pengaruh positif kompetensi manajerial Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan SD Muhamadiyah Kabupaten Tegal” ditolak.
2. Kompetensi pedagogik guru berpengaruh positif terhadap mutu lulusan SD Muhamadiyah Kabupaten Tegal Berdasarkan Hasil analisis uji hipotesis dengan SPSS ver 10 tersebut di atas diketahui harga $r_{xy} = 0,741$, apabila dikonsultasikan dengan r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% pada df/db 13 sebesar 0, 553 yang berarti signifikan, hal ini berarti bahwa hipotesis kerja yang berbunyi “Ada pengaruh positif kompetensi pedagogik guru terhadap mutu lulusan SD Muhamadiyah Kabupaten Tegal” diterima dan hipotesis nihil (H_0) yang berbunyi: 'Tidak Ada pengaruh positif kompetensi pedagogik guru terhadap mutu lulusan SD Muhamadiyah Kabupaten Tegal” ditolak.

3. Kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru berpengaruh terhadap mutu lulusan Sekolah Dasar Muhammadiyah di Kabupaten Tegal dengan bukti bahwa harga $r_{x_1y} = 0,762 > r_{tabel} 0,553 < r_{x_2y} 0,741$ yang berarti bahwa kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik secara berpengaruh simultan terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal, dan R ANOVA sebesar $0,771 > r_{tabel} 0,595$ Pengaruh variabelnya positif artinya semakin baik kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru maka akan semakin meningkat tinggi mutu lulusannya. Dengan demikian kesimpulannya maka hipotesis yang diajukan yang berbunyi "Ada pengaruh positif kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik secara bersama-sama terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal" **diterima** , dan hipotesis nihil (h_0) yang berbunyi "Tidak ada pengaruh positif kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik secara bersama-sama terhadap mutu lulusan SD Muhammadiyah Kabupaten Tegal", **ditolak**.

B. Saran

1. Kepala Sekolah Dasar Muhammadiyah di Kab Tegal diharapkan meningkatkan kompetensi manajerialnya dalam memimpin sekolah.
2. Guru diharapkan meningkatkan kompetensi pedagogik dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan mutu lulusan.
3. Kepala sekolah diharapkan melakukan kepemimpinan yang demokratis, terbuka dan transparansi dalam berbagai hal untuk meningkatkan rasa percaya pada seluruh guru dan karyawan, memperhatikan jerih payah guru dalam

melakukan peningkatan kerjanya dan memberikan penghargaan berupa ucapan, piagam atau kesejahteraan bagi guru yang berprestasi.

C. Kata Penutup

Syukur Alhamdulillah penulis haturkan pada Allah swt atas terselesaikannya penulisan tesis ini meskipun barbagai kendala dan hambatan silih berganti namun berkat karuni Allah swt serta dukungan dan bimbingan dari dosen dan rekan sejawat, penulis tetap bersemangat dalam menulis tesis ini.

Tesis ini sebagai jawaban atas kegunaan penulis selama ini yang berpikir akan kemajuan mutu lulusan yang masih dikatakan rendah dibandingkan harapan masyarakat Bumijawa itu sendiri. Dari segi sarana dan prasarana SD tidaklah kalah jauh dengan sekolah setara dengan SD Muhammadiyah yang ada di Kecamatan Kab Tegal namun demikian peringkat lulusannya masih belum memuaskan, ternyata terjawab sudah bahwa faktor manajerial kepala sekolah dan kompetensi guru memberikan kontribusi penting bagi peningkatan mutu lulusan.

Mudah-mudahan tesis ini menjadi bahan renungan dan memacu para pendidik yang berkecimpung di lembaga Sekolah Dasar Muhammadiyah Kabupaten Tegal dalam meningkatkan mutu lulusan SD Muhammadiyah. Amin ya rabbal alamin.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon dan Sahlan Hadi: *Aplikasi Statistik dan Metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen*. Bandung, Dewa Ruchi, 2005.
- Ali, Mohammad, *Guru dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung, Sinar Baru, 2000.
- Ali, Mohammad, *Strategi Penelitian Pendidikan*, Bandung, Angkasa, 1987.
- Alias, dkk. *Mengenal SPSS Ver 10* , Jakarta, Aksara Baru, 2000.
- Amidjaja, DA Tisna, *Pola Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan di Indonesia*. Jakarta, Depdikbud, 2003.
- Arifin, M. *Ilmu Pendidikan Islam suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*, Jakarta, Bumi Aksara, 1995.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian, suatu pendekatan Praktik*. Jakarta, CV.Rineka Cipta, 2010.
- Armstrong, Michael dan Murlis Helen, *Reward Management*. Jakarta, P.T.Gramedia, 2003.
- Azwar, Syaefudin, *Sikap dan Pengukuran Manusia*, Jakarta: Gramedia, 2000
- Baqi, Abdul, Muhammad,. *Al Lu'lu Wal Marjan (Kitab Kumpulan Hadits Shahih Bukhari Muslim) Edisi Terjemah Lengkap*, Jakarta, CV Insan Kamil, 2010.
- Bernadine, John H. dan Russe Joyce E.A, *Human Resource Management and Experiential Approach*, New York:Mc- Graw Hiil,1995.
- Blanchard, Kenneth dan Harsey, Paul, *Management of Organizationa Behaviour*, Terjemahan.1986.Jakarta, PT.Erlangga, 1982.
- Davies,K & Werther, IdiD,B, *The Management of Learning*, London, Mc Graw Hill,1997.
- Djamarah, Syaiful Bahri, dkk., *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta, Rineka Cipta, 2000.
- Djoyonegoro, Wardiman, *Iptek Berwawasan Moral*, Jakarta, IAIN Syarif Hidayatullah, 1994

- Fatah, Nanang, Ali Muhammad, H, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta, Universitas Terbuka, 2007.
- Ghazali, Imam, *Mutiara Ikhya Ulud Addin*, Terj. H Rusan, Semarang. Wicaksana, tt.
- Gibson, Ivanceich, & Donnelly, *Organsasi, Perilaku, Struktur*, Pres. Jakarta, CV. Bina Rupa Ahsara, 1997.
- Goeman, D, dkk, *Prima Leadership Kepemimpinan berdasarī an kecerdasan Emosi* Jakarta, PT. Giannedia Pustaka Umum, 2001.
- Hamalik, Oemar, *Proses Belajar Mengajar*, Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2001.
- Hariandja, TE Manhot, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkesejahteraan, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai)*. Jakarta, PT Gramedia Widia sarana Indonesia, 2006.
- Hartanto, Frans Mardi dan R. Iwan S. Harmaen, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Salemba Emban Persada, 2006.
- Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta, Bumi Aksara, 2003.
- Ihsan, Hamdani, dkk. *Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung, Pustaka Setia, 2007.
- Iskandar, *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*, Jakarta, Gaung Persada Pers, 2008.
- Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi* Edisi Sepuluh. Yogyakarta, Andi Ofset, 2006.
- Ivancevich, John NL, *Organizational Behaviour and Manageanent*, Singapore, The Mc. Graw Hill Companies, 1999.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen sumber Daya manusia Perusahaan*. Bandung, Remaja Rosda Karya, 2005.
- Muji, Hariani dan Noeng Muhadjir, *Evaluasi Kemampuan Mengajar*, Jakarta, P-3G Dikbud, 1980.
- Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Jakarta, Remaja Rosda Karya, 2009.
- Nurkencana, Wayan dan Sumartana, *Evaluasi Pendidikan*, Surabaya, Usaha Nasional, 1986.

- Nurholis, "Hubungan Kompetensi Manajerial terhadap Prestasi Belajar siswa di MI Kecamatan Lebaksiu Kab Tegal, Cirebon, IAIN Syekh Nur Jati Cirebon, 2009.
- Panggabean, Mutiara Sibarani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Ghalia Indonesia, 2004.
- Perta, *Seminar Reformasi Politik Pendidikan Nasional dan Kebijakan Pendidikan Agama*, Jakarta, Ditbinperta Islam, 2002.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta, Bumi Aksara, 1988.
- Poerwadarminta, W.J.S, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta, Balai Pustaka, 1996.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung, Remaja Rosda Karya. 1985.
- Rahim, Husni, *Metodologi Pendidikan Agama Islam*, Jakarta, Dirjen Binbaga Islam, 2001
- Rivai, Veithzel, *Education Management*. Jakarta, CV. Grafindo Persada, 2008.
- Robbins, Stephen P, *Organizational Behavior*, New Prusey, Prentice - hall.
- Ruseffendi, *Kompetensi Guru*, Bandung, Tarsito, 1991
- Rusyan, Tabrani, *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung, CV. Remaja Karya, 1989.
- Siagian, Sondang S.P, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta, Bina Aksara, 2000.
- Slameto, *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*, Jakarta, Rineka Cipta. 1991.
- Soelaiman, Sukmalana, *Manajemen Kinerja* Jakarta, P.T. Intermedia Personalia Utama, 2007.
- Soemanto, Wasty, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* Jakarta, Bina Aksara, 1999.
- Soekanto, Soerjono, *Pengantar Sosiologi*, Jakarta, Rajawali Pres, 2009.
- Steer, Richard M, *Organizational Effectiveness*. Jakarta, Erlangga, 1985.
- Stewart, Alien Mitchell, *Empowering People*, Singapore, Institute of Management, 1994.

- Sudjana, Nana, *Penilaian Hasil Belajar Mengajar*, Bandung, Sinar Baru Algensindo, 1985.
- Sujana, Nana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung, Sinar Baru, Algensindo, 2000
- Sugiyono, *Dasar-Dasar Penelitian dan Statistika*, Jakarta, Rajawali, 2008
- Sumana, *Profesionalisme Guru*, Yogyakarta, Kanisius, 1994.
- Sunaryo,dkk., *Al Quran dan Terjemahnya*, Jakarta, Yayasan Penafsir dan Penterjemah Kitab Suci Al Quran Departemen Agama RI, 2000
- Suparti, Tesis *Hubungan Supervisi Akademik dan kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal*". Semarang , UNNES, 2010
- Surya, Moh., *Bima Keluarga*, Semarang, Aneka Ilmu, 1985
- Sutisna, Oteng: *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*, Bandung, Angkasa, 1993.
- Syah, Muhibbin, *Psaiologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Jakarta, Aksara Baru, 2007.
- Tafsir, Ahmad., *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, Jakarta, Bumi Aksara, 1998.
- Thoha, Chabib, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995
- Tim Penyusun, *Materi Penataran Guru Pendidikan Agama*, Semarang: IAIN Walisongo:2010
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Balai Pustaka, 1998.
- Undang-Undang No 14 Tahun 2005. *Undang-undang tentang Guru dan Dosen*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 2005.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003. *tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta, Ghalia Indonesia , 2004.
- Wasty, Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* Jakarta: Bina Aksara, 1999

Wakhidin, Khaerul dan Ahmad Fauzi, *Transformasi Ajaran Aqidah dalam Pluralitas Beragama*, Cirebon, STAIN, 2001

Wijaya, Amin., *Makalah Menguak Mutu Pendidikan di Indonesia*, Jakarta, Mimbar Agama dan Budaya, 1993.

Winkel WS., *Psikologi Pengajaran Pendekatan Baru*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 1998.

www.geocities.com/guruvalah diunggah 12 Maret 2012

Yunus, Mahmud, *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta, Hidakarya, 1984..



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA