

## **FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN KEPALA SEKOLAH**

*Syarwani Ahmad*

FKIP Universitas PGRI Palembang

Jl. A.Yani Lrg. Gotong Royong 9/10 Ulu, Palembang

[syarwani190@yahoo.co.id](mailto:syarwani190@yahoo.co.id)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, pengetahuan manajemen, ketahananmalangan, dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja Kepala Sekolah Dasar di kota Palembang. Penelitian menggunakan metode survei dengan pendekatan kausalitas. Sampel penelitian 115 Kepala Sekolah Dasar dan diambil secara *random*. Analisis data menggunakan *path analysis* untuk menguji pengaruh langsung atau tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel ketahananmalangan lebih besar pengaruhnya terhadap prestasi kerja melalui kepemimpinan kepala sekolah, yakni sebesar 37,69%, pengaruh langsung kepemimpinan terhadap prestasi kerja kepala sekolah sebesar 30,91%. Ketahananmalangan berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi sekolah sebesar 27,35%. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan kepala sekolah sebesar 25,88%. Pengetahuan manajemen berpengaruh secara langsung terhadap kepemimpinan sebesar 20,88%, dan variabel ketahananmalangan berpengaruh langsung terhadap kemampuan manajemen sebesar 19,27%. Hal ini membuktikan bahwa faktor penentu keberhasilan kepala sekolah atau prestasi kerja kepala sekolah dipengaruhi oleh kepemimpinan, pengetahuan tentang manajemen sekolah, ketahananmalangan dalam menjalankan tugasnya, serta budaya organisasi yang tinggi yang perlu dipelihara dan dikembangkan oleh kepala sekolah.

**Kata kunci:** *kepemimpinan, pengetahuan manajemen, ketahananmalangan, budaya organisasi, dan prestasi kerja*

## **THE DETERMINING FACTORS FOR THE HEADMASTERS' SUCCESS**

*Syarwani Abmad*

FKIP Universitas PGRI Palembang  
Jl. A.Yani Lrg. Gotong Royong 9/10 Ulu, Palembang  
syarwani190@yahoo.co.id

### **Abstract**

This study aimed to find out the effects of leadership, management knowledge, perseverance, and organisational culture on the elementary school headmasters' achievements in Palembang. The sample was 115 headmasters chosen randomly. This research used survey method with causal approach. Path analysis is used to test direct and indirect effects of variables. The results show that: 1) the perseverance has greater effect on the work achievement through the headmasters' leadership (37,69%); 2) the direct influence of leadership on headmasters' achievement is 30.91%; 3) the perseverance affected directly the culture of the school organization (27.35%); 4) the organizational culture affected directly the headmasters' leadership (25.88%); 5) the management knowledge affected directly the leadership (20.88%). And finally, the perseverance directly affected management knowledge (19.27%). They proved that the headmasters' achievement is affected by the leadership, management knowledge, perseverance in doing their duties, and having a great work culture as headmasters.

**Keywords:** *leadership, knowledge management, adversity, work culture, and work achievements*

## **Pendahuluan**

Mutu pendidikan merupakan harapan dari masyarakat luas terhadap pendidikan dewasa ini. Sebelum terpenuhinya harapan tersebut, mutu selalu diperbincangkan sebab hal ini akan menimbulkan keresahan. Banyak aspek yang mempengaruhi mutu pendidikan, salah satu yang paling mendasar adalah kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya, baik sebagai pendidik maupun sebagai manajer pendidikan.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah juga harus memperbaiki manajemen sekolah yang dipimpinnya. Sidhi (2009:35) menyatakan sekurang-kurangnya ada tiga hal yang harus dilaksanakan. Pertama, memberlakukan sistem informasi manajemen karena cara ini merupakan media yang harus dijadikan strategi penyebarluasan berbagai informasi. Kedua, adanya partisipasi masyarakat yang mendukung sumber daya pendidikan dan meningkatkan akuntabilitas sekolah kepada masyarakat dan pemerintah. Ketiga, pembentukan tim teknis program asuransi kesehatan dan peningkatan mutu sekolah di kabupaten/kota. Selanjutnya Direktorat Jenderal Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar Depdiknas, menetapkan lima komponen penentu proses pembelajaran di sekolah, yaitu 1) profesionalisme, 2) manajemen pendidikan yang efektif dan efisien, 3) buku dan sarana prasarana belajar yang memadai, 4) keadaan fisik dan penampilan sekolah yang baik, dan 5) partisipasi masyarakat. Kelima komponen tersebut mempengaruhi proses pembelajaran yang merupakan inti proses pendidikan pada setiap sistem persekolahan.

Pendidikan dasar dapat dikatakan bermutu jika di dalamnya terjadi proses pembelajaran yang bermutu pula. Hasil dari proses belajar yang baik tersebut adalah lulusan yang bermutu dan siap untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya. Namun, pada saat ini mutu pendidikan dasar di daerah belum begitu baik (Suryadi dan Dasiman, 2004:119). Salah satu di antara berbagai faktor yang turut menentukan mutu pendidikan tersebut adalah kualitas guru dan kepala sekolah, sebaran guru yang tidak merata. Kesenjangan ini tampak jelas pada potensi-potensi sumber daya pendidikan yang berbeda antara sebaran guru di perkotaan dengan dipe-

desaan, ada guru yang berlebih dan ada yang sangat kekurangan (Baswedan, 2012).

Untuk menghasilkan mutu pendidikan yang baik, pemerintah telah mengeluarkan standar kriteria minimal pendidikan yang harus dipenuhi setiap satuan penyelenggara pendidikan. Kriteria standar minimal tersebut terdiri dari standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan (PP No.19 Tahun 2005). Namun, untuk mencapai standar minimal ini masih dibutuhkan waktu, karena kurikulum pendidikan masih harus disusun dalam rangka mencari bentuk kurikulum yang sesuai dengan keadaan di Indonesia; proses pembelajaran membutuhkan guru-guru yang profesional dalam menjalankan tugasnya; pengelolaan juga membutuhkan SDM yang tangguh; pembiayaan masih belum seperti yang diharapkan; pendidik dan tenaga kependidikan masih harus ditingkatkan keahlian dan kompetensinya; sarana dan prasarana masih harus dilengkapi dan direhabilitasi; penilaian hasil belajar masih belum objektif. Untuk memenuhi standar kriteria minimal dari penyelenggara sekolah ini harus dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang memiliki pengetahuan manajemen sekolah, budaya organisasi, serta ketahananmalangan (*adversity quotient*) dalam menghadapi segala bentuk kesulitan, permasalahan dan hambatan pada saat melaksanakan tugas sebagai seorang pimpinan.

Kepemimpinan dikatakan baik apabila kepala sekolah mampu mempengaruhi guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya. Untuk itu melalui gaya kepemimpinannya, seorang kepala sekolah harus dapat menjadi teladan bagi bawahannya. Melalui *power* yang melekat pada jabatannya, maka kepala sekolah harus mampu melakukan perubahan, sehingga mutu pendidikan dapat dicapai. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidik yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Karena kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, pen-dayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan. Untuk itu, Mulyasa: 2004 berpendapat bahwa kepala sekolah harus memiliki keterampilan melaksanakan manajemen pendidikan di sekolah dan mampu melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

Apa yang terungkap di atas, merupakan gambaran secara makro keadaan pendidikan dasar di Indonesia pada saat ini. Namun secara lebih sempit hal ini terjadi juga di sekolah dasar yang ada di kota Palembang. Secara mikro kepala sekolah bertanggung jawab atas terselenggaranya manajemen pendidikan termasuk proses pembelajaran di sekolah. Tugas dan tanggung jawab pendidikan dari seorang kepala sekolah terhadap penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana yang ada di sekolah. Betapapun sempurnanya fasilitas pembelajaran, jika kepala sekolah sebagai pelaksana tidak mampu melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin pendidikan, maka keberhasilan pendidikan di sekolah akan sulit terwujud.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu aspek yang penting dalam mengendalikan dan meningkatkan mutu pendidikan. Kemampuan yang harus diwujudkan sebagai *leader* dapat dianalisis mulai dari kepribadian, pengetahuan, kemampuan mengambil keputusan, memiliki visi dan misi sekolah, berjiwa besar, dan memiliki keteladanan. Kepribadian kepala sekolah tercermin dari sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko, dan cepat mengambil keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan keteladanan (Mulyasa, 2004). Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya kepala sekolah sebagai pemimpin, dituntut memiliki sejumlah keahlian khusus tentang manajemen yaitu: (1) *technical skill*, (2) *human relation skill*, (3) *conceptual skill*, (Kant 1974:90-102).

Pengangkatan untuk memangku jabatan kepala sekolah seharusnya memenuhi kriteria atau persyaratan, baik kualifikasi pendidikan, senioritas kepangkatan, memiliki keterampilan, kemampuan manajerial, etika profesi, dan kepemimpinan. Tim Teknis dari Bappenas dan Depdiknas menyimpulkan dari studi Bank Dunia, isu pokok lemahnya peranan kepala sekolah dalam mengelola lembaganya, dikelompokkan dalam tiga faktor. Pertama, pada umumnya kepala sekolah terutama sekolah negeri memiliki otonomi yang terbatas dalam mengelola sekolahnya. Kedua, diidentifikasi bahwa kurang memiliki keterampilan untuk mengelola sekolah dengan baik. Ketiga, masyarakat belum berperan secara optimal terhadap pengelolaan sekolah, padahal seharusnya dukungan masyarakat ini merupakan bagian

dari peran kepemimpinan kepala sekolah (Tilaar, 1999). Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah belum memiliki keterampilan yang optimal, belum memiliki peran sesungguhnya dalam memimpin sekolah dan tidak diberikan otonomi yang lebih luas.

Tantangan ini datang dari kepala sekolah itu sendiri, dari tempat kerja, dan dari masyarakat sehingga menjadi kesulitan dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin. Kesulitan menimbulkan hambatan, dan hambatan menjadi masalah dalam pencapaian tujuan. Namun, situasi yang sulit tidak menciptakan halangan untuk tidak dapat diatasi. Setiap kesulitan merupakan tantangan, setiap tantangan merupakan peluang, dan setiap peluang harus disambut.

Perubahan merupakan perjalanan yang harus diterima dengan baik (Stoltz, 2000:51). Keteguhan dalam menghadapi tantangan dan hambatan merupakan salah satu motif kuat seorang pemimpin. Hal tersebut berarti kepala sekolah harus tangguh, gigih, dan memiliki ketahananmalangan dalam menghadapi hambatan, masalah, dan kesulitan merupakan tantangan yang timbul dalam pelaksanaan tugas kepemimpinannya.

Perubahan budaya di tempat tugas akan menimbulkan hambatan, kesulitan dalam pelaksanaan tugas. Kesulitan tersebut dapat dijadikan peluang untuk mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan kepemimpinan di sekolahnya. Perilaku kepala sekolah dipengaruhi oleh variabel situasi misalnya budaya organisasi, karakteristik dari organisasi, dan karakteristik posisi manajerial kepala sekolah. Uraian tersebut menunjukkan betapa luas pengetahuan, sikap dan keterampilan yang harus dikuasai dan ditampilkan kepala sekolah sebagai pemimpin, yang dalam pelaksanaan tugasnya tidak surut dengan permasalahan yang timbul baik dari internal maupun dari eksternal. Dalam konteks ini, kepala sekolah perlu memiliki ketahananmalangan (*adversity quotient*) dalam melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah, di samping variabel-variabel lain yang mempengaruhi dalam pelaksanaan tugasnya.

Berdasarkan berbagai faktor tersebut, penelitian ini membatasi empat variabel eksogen yang diduga berpengaruh terhadap prestasi kinerja kepala sekolah yaitu pengetahuan tentang majemen ( $X_1$ ), ketahananmalangan ( $X_2$ ), budaya organisasi ( $X_3$ ), kepemimpinan ( $X_4$ ), dan variabel endogennya

adalah prestasi kerja kepala sekolah ( $X_3$ ). Terkait dengan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, pengetahuan manajemen, ketahananmalangan, dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja Kepala Sekolah Dasar.

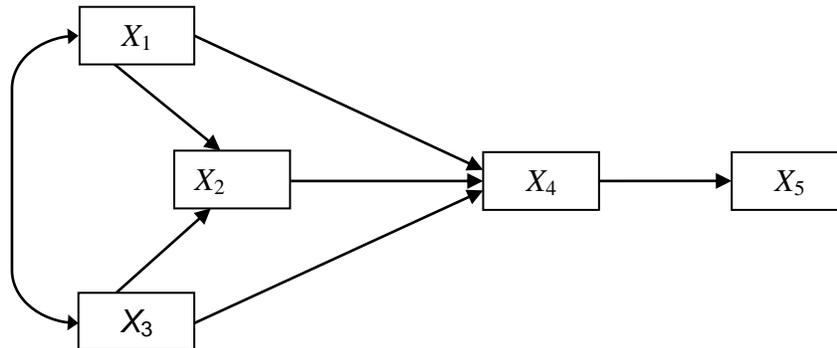
### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kausalitas. Populasi penelitian ini berjumlah 460 kepala sekolah yang ada di kota Palembang. Sampel penelitian ditetapkan sebesar 25% dari jumlah kepala sekolah dasar yang ada, sehingga sampel sebanyak 115 kepala sekolah sebagai responden. Penentuan sampel digunakan teknik *simple random sampling* sebab kepala sekolah dasar dianggap homogen.

Untuk mendapat data atau informasi digunakan instrumen berupa angket yang mencerminkan indikator-indikator secara spesifik. Data penelitian dikumpulkan melalui instrumen/kuesioner yang menggunakan skala penilaian (*rating scale*). Analisis data dalam rangka menguji hipotesis menggunakan analisis inferensial, yakni analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Semua pengujian hipotesis dilakukan pada taraf signifikansi 0,05.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas galat taksiran regresi dengan menggunakan teknik *Lilliefors*, dan uji homogenitas varian dengan teknik Uji *Barlett*. Untuk menghitung pengaruh langsung, dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat, tercermin dari koefisien jalur. Untuk menentukan koefisien jalur diperlukan persyaratan (1) hubungan antardua variabel harus merupakan hubungan linier, aditif, dan kausal; (2) sistem menganut prinsip *rekursif* (satu arah); (3) semua variabel residu tidak saling berkorelasi dan juga tidak berkorelasi dengan variabel penyebab; (4) data masing-masing variabel adalah kontinum.

Model teoretis hubungan antarvariabel (eksogen dan endogen) dalam artikel ini dinyatakan seperti dalam Gambar 1.



Gambar 1. Model Teoretik Penelitian

**Keterangan:**

- $X_1$  = variabel pengetahuan manajemen
- $X_2$  = variabel ketahananmalangan
- $X_3$  = variabel budaya organisasi
- $X_4$  = variabel kepemimpinan
- $X_5$  = variabel prestasi kerja

**Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas galat dilakukan untuk membuktikan bahwa distribusi galat sampel yang diamati berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Uji statistik yang dilakukan untuk menguji normalitas distribusi galat, yakni uji *Lilieforts*. Ketentuan dalam uji ini adalah jika statistik  $L_o < L_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ) maka data galat distribusi normal. Untuk harga yang lain data galat berdistribusi tidak normal. Rangkuman perhitungan uji normalitas galat taksiran menunjukkan  $n = 115$ , dengan  $L_{hitung}$  lebih besar dari  $L_{tabel} = 0,59$ , dengan keputusan semua variabel berdistribusi normal.

Tabel 1. Rangkuman Uji Normalitas Galat

No	Variabel	N	$L_{hitung}$	$L_{tabel, \alpha=0,05}$	Keputusan
1	$X_4$ atas $X_1$	115	0,052	0,059	Berdistribusi Normal
2	$X_4$ atas $X_2$	115	0,050	0,059	Berdistribusi Normal
3	$X_4$ atas $X_3$	115	0,047	0,059	Berdistribusi Normal
4	$X_2$ atas $X_1$	115	0,051	0,059	Berdistribusi Normal
5	$X_3$ atas $X_2$	115	0,012	0,059	Berdistribusi Normal
6	$X_5$ atas $X_4$	115	0,051	0,059	Berdistribusi Normal
7	$X_3$ atas $X_1$	115	0,053	0,059	Berdistribusi Normal

Hasil Uji Signifikansi dan Linearitas Model Regresi

Persyaratan terakhir yang harus dipenuhi dalam melakukan analisis jalur adalah variabel-variabel yang dirumuskan dalam model teoretis penelitian mempunyai hubungan linier secara nyata. Oleh karena itu dilakukan uji signifikansi linieritas model regresi linier sederhana sesuai dengan model hubungan antarvariabel yang dirumuskan dalam penelitian. Model regresi linier sederhana sesuai dengan model hubungan antarvariabel yang dirumuskan dalam model teoretis penelitian. Untuk mengetahui hubungan regresi linier, persamaan dihitung dengan menggunakan rumus regresi.

Uji signifikansi ANAVA setiap variabel menggunakan jumlah kuadrat (JK) dan rerata jumlah kuadrat (RJK).

Tabel 2. Rangkuman Hasil Perhitungan Linearitas semua Variabel

Hubungan antara	Persamaan garis regresi	Signifikansi Linearitas	
		$F_h$	$F_{t\alpha=0,05}$
$X_4$ dan $X_1$	$\hat{X}_4 = 28,063 + 0,560 X_3$	32,704	3,956
$X_4$ dan $X_2$	$\hat{X}_4 = 64,135 + 0,663 X_2$	39,112 *	3,956
$X_4$ dan $X_3$	$\hat{X}_4 = 60,118 + 0,514 X_3$	32,516	3,956
$X_2$ dan $X_1$	$\hat{X}_2 = 86,509 + 0,332 X_1$	19,999	3,956
$X_3$ dan $X_2$	$\hat{X}_3 = 79,759 + 0,382 X_2$	16,037	3,956
$X_5$ dan $X_4$	$\hat{X}_5 = 65,987 + 0,361 X_4$	12,379	3,956

Linearitas  $F_h < F_t$

Pada Tabel 3 disajikan gabungan hasil perhitungan korelasi dan perhitungan regresi variabel-variabel yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah.

Tabel 3. Rangkuman Hasil Perhitungan Korelasi dan Regresi Semua Variabel

Hubungan antara	Koefisien Korelasi	Persamaan Garis Regresi	Signifikansi Regresi			
			F <sub>h</sub>	F <sub>t</sub>	t <sub>h</sub>	t <sub>tabel</sub>
X <sub>4</sub> dan X <sub>1</sub>	0,457	$\hat{X}_4 = 28,063 + 0,560 X_3$	32,704	3,956	2,490 **	1,990
X <sub>4</sub> dan X <sub>2</sub>	0,614	$\hat{X}_4 = 64,135 + 0,663 X_2$	39,112	3,956	4,479**	1,990
X <sub>4</sub> dan X <sub>3</sub>	0,506	$\hat{X}_4 = 60,118 + 0,514 X_3$	32,516	3,956	2,586 **	1,990
X <sub>2</sub> dan X <sub>1</sub>	0,439	$\hat{X}_2 = 86,509 + 0,332 X_1$	19,999	3,956	2,779 **	1,990
X <sub>3</sub> dan X <sub>2</sub>	0,523	$\hat{X}_3 = 79,759 + 0,382 X_2$	16,037	3,956	2,679 **	1,990
X <sub>5</sub> dan X <sub>4</sub>	0,556	$\hat{X}_5 = 65,987 + 0,361 X_4$	12,379	3,956	4,513 **	1,990

**Keterangan:**

Signifikansi Regresi F<sub>h</sub> > F<sub>t</sub>

Signifikansi Korelasi t<sub>h</sub> > t<sub>t</sub>

\*\* = Sangat Signifikan

Hasil Pengujian Hubungan antarvariabel dalam Model Penelitian

Tabel 4. Hasil Perhitungan Pengaruh Antarvariabel

Variabel	Korelasi antarvariabel	Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub> α = 0,05
p <sub>41</sub>	0,457	0,208*	2,490*	1,990
p <sub>42</sub>	0,614	0,374*	4,479**	1,990
p <sub>43</sub>	0,506	0,216*	2,586*	1,990
p <sub>21</sub>	0,439	0,233*	2,779**	1,990
p <sub>32</sub>	0,523	0,255*	2,679**	1,990
p <sub>54</sub>	0,556	0,378*	4,513**	1,990

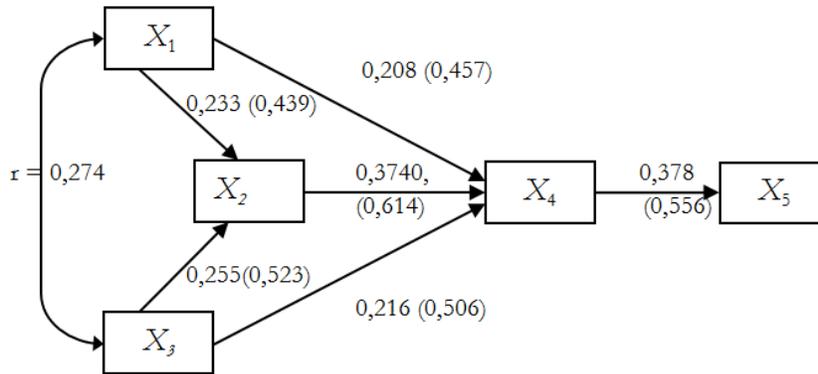
Keterangan: \* Signifikan

\*\* Sangat signifikan

Pengujian hubungan antarvariabel dalam model meliputi langkah-langkah yakni a) penentuan model struktural tentang sistem yang dianalisis; b) pengujian persyaratan dalam analisis jalur yang meliputi uji normalitas, dan linieritas.

Penentuan model struktural dan pengujian persyaratan dalam analisis jalur telah dilakukan di atas. Selanjutnya adalah, perhitungan koefisien jalur, pengujian, serta interpretasinya dilakukan dengan bantuan *Microsof Excel*.

Model hubungan struktural antarvariabel berdasarkan hasil analisis jalur, seperti dalam Gambar 2.



Gambar 2. Model Hubungan Struktural Antarvariabel Berdasarkan Hasil Perhitungan Analisis Jalur

Keterangan:

- $X_1$  =variable pengetahuan manajemen
- $X_2$  =variabel ketahananmalangan
- $X_4$  =variabel kepemimpinan
- $X_3$  =variabel budaya organisasi
- $X_5$  =variabel prestasi kerja

Nilai-nilai koefisien jalur, seperti dalam Gambar 2 atau dalam Tabel 5, semuanya signifikan pada taraf 0,05. Berdasarkan hal tersebut, model struktur tidak perlu dimodifikasi, karena model jalur yang terbentuk telah memenuhi persyaratan dan standar pengujian untuk dinyatakan sebagai

model yang sesuai untuk menjelaskan pengaruh langsung maupun tak langsung variabel kepemimpinan, ketahananmalangan, pengetahuan manajemen dan budaya organisasi terhadap variabel prestasi kerja kepala sekolah.

### Pengujian Hipotesis

Penarikan kesimpulan terhadap pengujian hipotesis didasarkan pada koefisien jalur untuk setiap jalur yang diteliti (Tabel 5). Kesimpulan terhadap hasil pengujian setiap hipotesis dijelaskan sebagai berikut.

#### a. Hipotesis Pertama

Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien jalur ( $p_{41}$ ) sebesar 0,208 dengan  $t_{hit}$  2,490 dan taraf signifikan sebesar 0,208. Oleh karena taraf signifikannya kurang dari 0,05 maka berarti pengetahuan manajemen kepala sekolah secara nyata berpengaruh secara langsung terhadap kepemimpinan kepala sekolah.

Kepemilikan pengetahuan manajemen adalah untuk menjawab permasalahan yang banyak terjadi dalam dunia pendidikan dan mencari solusinya. Menurut Suriansumantri bahwa manusia mendapatkan pengetahuan berdasarkan rasio dan pengalaman (2000:50). Untuk memperoleh pengetahuan tersebut kepala sekolah dapat melakukannya melalui lima cara, yaitu a) melalui persepsi, merupakan pengetahuan yang diperoleh manusia dengan cara mengadakan kontak langsung dengan alam melalui pancaindranya; b) apriori, merupakan pengetahuan yang diperoleh manusia tanpa mengadakan kontak langsung dengan alam; c) moral, merupakan pengetahuan yang didasarkan pada norma-norma yang berlaku; d) ingatan (*memory*); dan e) induksi, merupakan pengetahuan yang diperoleh dengan cara melakukan berbagai pengamatan. Oleh sebab itu pengetahuan mempunyai tahapan mulai dari ingatan, pemahaman, penerapan, analisis perpaduan atau sintesis dan evaluasi.

Manajemen merupakan proses melaksanakan pekerjaan melalui beberapa orang untuk mencapai hasil yang baik. Hal ini dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2000) bahwa manajemen merupakan proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan

secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain. Jadi, pengetahuan manajemen itu merupakan segala bentuk informasi yang diperoleh melalui beberapa cara yang tersimpan dalam ingatan dan pada waktu tertentu dapat mengeluarkan informasi-informasi yang diperolehnya sesuai dengan objek yang diingatnya. Dengan demikian, ada tiga hal yang harus diperhatikan kepala sekolah dalam mengendalikan sekolah yang dipimpinnya, yaitu 1) proses; 2) pendayagunaan seluruh sumber organisasi; dan 3) pencapaian tujuan. Proses pekerjaan harus dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengawasi atau mengontrol pekerjaan. Sebagai indikator kepala sekolah memiliki pengetahuan manajemen ditunjukkan melalui kepemilikan ingatan yang kuat, memahami, dan mengaplikasikan manajemen ke dalam fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan terhadap pekerjaan staf administrasi sekolah maupun guru-guru dalam melaksanakan proses pembelajaran.

b. Hipotesis Kedua

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur ( $p_{42}$ ) sebesar 0,374 dengan  $t_{hit}$  4,479 dan taraf signifikan sebesar 1,990. Oleh karena taraf signifikannya kurang dari 0,05, berarti ketahananmalangan secara nyata berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan kepala sekolah.

Hasil analisis menunjukkan bahwa dalam melaksanakan tugas untuk mencapai prestasi yang diharapkan, kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah akan menghadapi berbagai macam tantangan, rintangan dan kesulitan dalam melaksanakan tugas. Tantangan ini datang dari dalam diri kepala sekolah itu sendiri, tempat kerja, dan dari masyarakat sehingga menjadi kesulitan dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin. Setiap kesulitan akan menimbulkan hambatan, dan setiap hambatan menjadi masalah dalam pencapaian tujuan. Namun, situasi yang sulit seperti ini tidak akan menjadi halangan berarti bagi kepala sekolah yang memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai kesuksesan. Hal ini sejalan dengan pendapat Stoltz (2000) bahwa setiap kesulitan merupakan tantangan, setiap tantangan merupakan peluang, dan setiap peluang harus diterima.

Keteguhan dalam menghadapi tantangan dan hambatan merupakan salah satu motivasi kuat dari seorang pemimpin dalam menghadapi ke-

tahanmalangan (*adversity quotient*). Jadi, ketahanmalangan menggambarkan ketahanan fisik, mental spritual untuk mengatasi perubahan yang cepat. Untuk itu, dibutuhkan motivasi yang tinggi dari seorang kepala sekolah. Menurut Nelson (2001) motivasi merupakan ukuran dan kemauan seseorang untuk menguasai ketahanmalangan, dan jika dapat mengatasi ketahanmalangan tersebut dengan baik, ia akan menjadi pemimpin sekarang dan masa depan. Dengan kata lain, seorang kepala sekolah harus tangguh, gigih, dan memiliki ketahanmalangan dalam menghadapi hambatan, masalah, dan kesulitan, merupakan tantangan yang timbul dalam pelaksanaan tugas kepemimpinannya.

Untuk mengatasi berbagai halangan, rintangan, dan kesulitan, seorang kepala sekolah harus dilandasi oleh kecerdasan. Menurut Agustian (2003) kecerdasan yang harus dimiliki adalah kecerdasan intelijen (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan harus disertai dengan kecerdasan spritual (SQ). Ketiga kecerdasan tersebut (IQ, EQ, SQ), akan memberikan ketenangan dan kebahagiaan hidup. Namun menurut Stoltz (2000) seorang yang ingin sukses tidak cukup dengan memiliki ketiga kecerdasan tersebut, tetapi ia juga harus memiliki kecerdasan menghadapi ketahanmalangan (*adversity quotient/AQ*).

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, seseorang pemimpin yang sukses dalam menjalani tugas sebagai kepala sekolah apabila ia sanggup menghadapi ketahanmalangan ini. Adapun karakteristik dari pemimpin yang mampu menghadapi ketahanmalangan adalah (1) tidak menyalahkan orang lain atas kesusahan atau kemunduran yang dihadapinya, (2) tidak menyalahkan diri sendiri, tidak memandang kemunduran-kemunduran yang terjadi sebagai cermin keburukan diri sendiri, (3) percaya bahwa masalah-masalah yang dihadapi itu memiliki ukuran dan waktu yang terbatas dan dapat diatasi. Dengan demikian *adversity quotient* mempengaruhi keefektifan pribadi dalam bekerja, pembinaan hubungan, keluarga, pengorganisasian diri, hubungan komitmen, budaya, dan hubungan masyarakat.

Hal ini menunjukkan ketahanmalangan berpengaruh terhadap seorang pemimpin dalam menghadapi kesulitan, permasalahan, rintangan yang dihadapinya, baik datang dari diri sendiri, maupun dari luar dirinya serta cakap untuk mengubah hambatan, tantangan, dan kesulitan menjadi

suatu kesuksesan atau keberhasilan dalam karier hidupnya. Tanggapan terhadap kesulitan, pengendalian kesulitan, kesediaan menerima kesulitan, dan sejauhmana daya tahan menghadapi kesulitan, akan mempengaruhi kepemimpinan seseorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin.

c. Hipotesis Ketiga

Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien jalur ( $p_{43}$ ) sebesar 0,216 dengan  $t_{hit}$  2,586 dan taraf signifikannya 1,990. Oleh karena taraf signifikannya kurang dari 0,05, berarti budaya organisasi secara nyata berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan kepala sekolah.

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan perilaku kepala sekolah tidak hanya dipengaruhi oleh situasi budaya organisasi saja, tetapi juga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, dan karakteristik posisi manajerial kepala sekolah. Ini di dikemukakan tentang budaya organisasi oleh Kreitner dan Kinicki (2000:79) bahwa budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasar. Kemudian disimpulkan oleh Wirawan (2007:27) mengemukakan bahwa budaya organisasi meliputi nilai-nilai, norma, perilaku, sistem, kebijakan dan prosedur .

Di sisi lain budaya organisasi sebagai tataran yang bersifat informal misalnya struktur, strategi, sistem manajemen, visi dan misi, kebijakan-kebijakan, uraian jabatan, dan standar operasional prosedur dan aspek-aspek lain yang secara eksplisit mengungkapkan karakteristik organisasi yang dapat diamati. Budaya tersebut sangat penting dalam pengendalian sebuah organisasi karena dalam kehidupan sehari-hari organisasi sering dikendalikan oleh keyakinan bersama. Budaya organisasi yang kuat menegaskan nilai-nilai dan norma-norma inspiratif untuk di-wujudkan dalam tindakan sehari-hari.

Kepala sekolah selaku pimpinan harus menetapkan sasaran yang realistis untuk menghindari kegagalan dalam pencapaian hasil yang diharapkan oleh organisasi. Sikap maupun etos kerja kepala sekolah tersebut terbentuk baik dari masyarakat maupun dari lembaga/organisasi sekolah itu sendiri yang ikut mewarnai budaya kerja yang bersangkutan. Oleh karena budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan kepala

sekolah, dari sejak awal budaya organisasi yang positif perlu ditonjolkan dan budaya organisasi yang negatif perlu dihilangkan. Misalnya, menerima “suap” pada saat seleksi penerimaan siswa baru, menyontek di kalangan siswa, perilaku guru memberi jawaban kepada siswa pada saat ujian nasional, mengubah nilai rapor siswa, sifat tertutup kepala sekolah dalam pengelolaan uang Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan sebagainya merupakan budaya negatif yang harus segera dihilangkan. Sifat-sifat buruk seperti ini diyakini akan mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah.

d. Hipotesis Keempat

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur ( $p_{21}$ ) sebesar 0,233 dengan  $t_{hit}$  2,779 dan taraf signifikan sebesar 1,990. Oleh karena taraf signifikannya kurang dari 0,05, berarti pengetahuan manajemen kepala sekolah secara nyata berpengaruh langsung terhadap ketahananmalangan kepala sekolah.

Temuan tersebut sesuai dengan pendapat Kant (1974:90-102) bahwa untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin, seorang kepala sekolah harus memiliki pengetahuan dan keterampilan dasar sebagai manajer yaitu a) *technical skill*; b) *human relation skill*; dan c) *conceptual skill*. *Technical skill* (keterampilan teknis) itu berkenaan dengan pengetahuan khusus yang diperlukan oleh kepala sekolah untuk melaksanakan fungsi-fungsi pokok sebagai pembina sekolah. Keterampilan teknis ini meliputi kemampuan kepala sekolah melakukan observasi kelas, menetapkan tujuan pengajaran, mengembangkan sistem pengajaran, mendemonstrasikan keterampilan pengajaran, dan melaksanakan penelitian. Keterampilan ini diperlukan karena selain berperan sebagai pejabat pimpinan, kepala sekolah juga adalah seorang guru yang memiliki kewajiban melakukan tugas melaksanakan pembelajaran di kelas. Keterampilan dasar selanjutnya adalah *human relation skill* (keterampilan menjalin hubungan antarmanusia) berkenaan dengan kemampuan kepala sekolah dalam bekerjasama dengan orang lain dan memotivasi guru untuk bekerja bersungguh-sungguh. Keterampilan ini merespon perbedaan individu, mendengarkan saran orang lain, menangani konflik, dan memberi contoh yang baik. Sementara itu, *conceptual skill* (keterampilan konseptual) adalah kemampuan kepala sekolah dalam

membuat keputusan dan melihat hubungan-hubungan penting dalam mencapai tujuan. Kegiatan ini meliputi menetapkan prioritas, menganalisis lingkungan, memonitor, dan mengontrol aktivitas kelas.

Seorang kepala sekolah yang profesional dalam menjalankan tugasnya pasti berhadapan dengan ketahananmalangan ini, yaitu sanggup menghadapi berbagai macam masalah, dapat mencari solusi atas semua masalah yang terjadi, tidak mudah putus asa, dan berani mengambil keputusan. Untuk melaksanakan semua ini dibutuhkan pengetahuan mana-jemen, karena pengetahuan manajemen berpengaruh sangat signifikan terhadap ketahananmalangan. Dengan kata lain kepala sekolah yang tidak memiliki pengetahuan tentang manajemen sekolah tidak akan sanggup menghadapi ketahananmalangan ini.

e. Hipotesis Kelima

Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien jalur ( $p_{32}$ ) sebesar 0,225 dengan  $t_{hit}$  2,679 dan taraf signifikan sebesar 1,990. Oleh karena taraf signifikan kurang dari 0,05, berarti budaya organisasi secara nyata berpengaruh langsung terhadap ketahananmalangan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa untuk mencapai prestasi kerja di tempat tugas perlu dilakukan perubahan budaya organisasi. Kepala sekolah perlu mengubah budaya organisasi di lingkungan lembaga pendidikan. Selaku pimpinan tertinggi di setiap satuan pendidikan, kepala sekolah wajib melakukan inovasi dan menggali kreativitas guru-guru yang dipimpinya. Selama ini banyak di antara guru-guru yang tidak sanggup “mendaki” karier dan prestasi dalam menjalani profesinya sebagai tenaga pendidikan (Stoltz, 2000). Sebagian besar guru sudah merasa senang dan berada di tempat yang aman setelah dirinya secara resmi menjadi guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pada hal setiap saat guru harus selalu belajar (*life long education*), mengadopsi ilmu pengetahuan terbaru, menyerap berbagai informasi melalui jaringan *internet*, mengkomunikasikan berbagai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, belajar menggunakan berbagai model pembelajaran, dan lain sebagainya. Inilah karakteristik dari seorang guru yang profesional. Untuk mengubah *main set* guru-guru yang

tidak kreatif, tidak inovatif, dan tidak produktif tersebut dibutuhkan pengaruh dari seorang kepala sekolah.

Untuk melakukan perubahan, baik secara revolusioner maupun secara evolusi, kepala sekolah harus berani menghadapi berbagai hambatan dan rintangan. Orang bijak menyatakan “perubahan tidak datang dengan sendirinya, tetapi perlu suatu usaha dan kerja keras.” Inilah yang disebut kepala sekolah yang mampu menghadapi ketahananmalangan itu. Semua kesulitan perlu dijadikan peluang untuk keberhasilan dalam pelaksanaan tugas kepemimpinannya sebagai kepala sekolah.

f. Hipotesis Keenam

Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien jalur ( $p_{54}$ ) sebesar 0,378 dengan  $t_{hit}$  4,513 dan taraf signifikan sebesar 1,990. Oleh karena taraf signifikannya kurang dari 0,05, berarti kepemimpinan secara nyata berpengaruh langsung terhadap prestasi kerja.

Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di tingkat satuan pendidikan merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mulyasa: 2004, bahwa mutu kepala sekolah erat hubungannya dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku kenakalan peserta didik. Hal ini dipertegas oleh Suyanto dan Djihad (2012:18) bahwa keberibadian guru mempunyai pengaruh langsung dan kumulatif terhadap kebiasaan-kebiasaan belajar para siswa. Bila kepemimpinan kepala sekolah lemah, berbagai aspek ini sulit untuk dihilangkan. Rendahnya tingkat kedisiplinan, iklim budaya sekolah yang tidak kondusif, dan semakin meningkatnya kenakalan siswa merupakan potret prestasi kerja kepala sekolah.

Berdasarkan banyak sifat manusia yang dapat diidentifikasi yang berkaitan dengan ciri-ciri berperilaku dan prestasi kerja, yaitu bersifat agresif, daya tahan terhadap tekanan, memiliki energi fisik, kreativitas, percaya diri, memiliki kemampuan, kepemimpinan, memiliki integritas pribadi, adanya keseimbangan emosional, antusiasme, adanya mutu kerja,

ketepatan waktu, prakarsa, memiliki kemampuan, dapat berkomunikasi dengan baik.

Pelaksanaan kerja bukan hanya menilai hasil fisik yang telah dihasilkan oleh seorang tetapi prestasi kerja yang ditunjukkan pada berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan. Berfokus pada aspek prestasi kerja kepala sekolah secara umum dapat diperinci menjadi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kemampuan bekerja sendiri, pemahaman dan pengenalan pekerjaan dan kemampuan memecahkan persoalan. Unsur-unsur prestasi kerja seperti yang dikemukakan oleh Suprihanto (2000) adalah a) kecakapan; b) keterampilan; c) kesungguhan kerja; dan d) hasil kerja. Sementara itu aspek-aspek prestasi kerja dirinci menjadi a) kualitas pekerjaan; b) kuantitas pekerjaan; c) kemampuan bekerja sendiri; d) pemahaman dan pengenalan pekerjaan; serta e) kemampuan memecahkan persoalan yang dicapai seorang karyawan. Untuk mengetahui dan menilai seorang pekerja dalam pelaksanaan tugasnya diperlukan penilaian prestasi kerja.

Penilaian terhadap prestasi kerja (*appraisal of performance*) merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang pemimpin telah melaksanakan pekerjaannya. Pelaksanaan kerja dalam arti prestasi kerja tidak hanya menilai hasil fisik yang telah dihasilkan oleh kepala sekolah, tetapi juga melihat kemampuan memimpin yang telah dilakukannya. Untuk melakukan penilaian terhadap prestasi kerja kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaan pada penelitian ini dilihat dari kuantitas dan kualitas. Kuantitas dilihat dari proses cara kerja, komunikasi, kesungguhan kerja, pemahaman terhadap pekerjaan. Kualitas dilihat berdasarkan hasil waktu, prakarsa, pemecahan masalah, kesungguhan kerja dan kepuasan kerja.

## **Simpulan**

Berdasarkan analisis terhadap hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja kepala sekolah dipengaruhi oleh variabel-variabel kepemimpinan, pengetahuan manajemen, ketahananmalangan, dan budaya organisasi sekolah. Keempat variabel tersebut berpengaruh secara langsung

terhadap prestasi kerja kepala sekolah. Variabel-variabel ketahananmalangan di atas sangat besar pengaruhnya terhadap prestasi kerja kepala sekolah melalui kepemimpinan kepala sekolah yang menunjukkan keterpengaruhannya sebesar 37,69%. Di urutan kedua kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap prestasi kerja kepala sekolah sebesar 30,91%. Urutan ketiga variabel ketahananmalangan berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi sekolah sebesar 27,35%. Urutan keempat variabel budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan kepala sekolah sebesar 25,88%. Urutan kelima pengetahuan manajemen berpengaruh secara langsung terhadap kepemimpinan kepala sekolah sebesar 20,88%, dan urutan keenam yakni variabel ketahananmalangan berpengaruh secara langsung terhadap kemampuan manajemen sebesar 19,27%. Hal ini membuktikan bahwa seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus mempunyai sikap ketahananmalangan dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah yakni berani menghadapi tantangan, rintangan, mempunyai visi yang jauh ke depan demi tercapainya prestasi kerja dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya.

### **Daftar Pustaka**

- Agustian, Ary Ginanjar. (2003). *Rabasia sukses membangun kecerdasan emosional dan spritual (ESQ)*. Jakarta: Penerbit Arga.
- Baswedan, Anis. (2012). *Distribusi Guru Di Indonesia Belum Merata*. UMY News. <http://www.umy.ac.id/anies-baswedan-distribusi-guru-di-indonesia-belum-merata.html>. [on line]. tersedia. [9 Mei 2012].
- Kant, Robert L. (1974) *The skills Of an Effective Adiminstrator* . Harvard: Bussiness Review.
- Kreitner., Robert & Kinicki, Angelo (2003). *Organizational Behavior* (Terjemahan Erly Suandy). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyasa, E. (2004). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Nelson, Davis. (2001). *Moral magazine*. ([http://www. spiritual dynamic. com /magazine/ editorials/ ark.htm](http://www.spiritualdynamic.com/magazine/editorials/ark.htm)). diakses pada 15 Maret 2012.
- Peraturan Pemerintah No.19 tahun (2005). *Himpunan peraturan perundang-undangan di bidang Pendidikan*. Jakarta: CV Eko Jaya.
- Robbins, Stephen P., dan Coulter, Marry. (2000). *Manajemen*. Jakarta: Penerbit CV Intermedia.
- Sidhi, I.D., Rizali, A., & Dharma, S. (2009). *Dari guru konvensional menuju guru profesional*. Jakarta: PT Grasindo.
- Stoltz, Paul G. (2000). *Adversity quotient, mengubah hambatan menjadi peluang*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Suprihanto, Jhon. (2000). *Penilaian kinerja dan pengembangan pegawai*. Yogyakarta: BPPE.
- Suriansumantri, Yuyun S. (2000) *Filsafat Ilmu sebuah Pengantar Populer*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Suryadi, Ace & Budimansyah, Dasiman. (2004). *Pendidikan nasional menuju masyarakat indonesia baru*. Jakarta: PT Genesindo.
- Suyanto & Djihad, Asep. (2012). *Bagaimana menjadi calon guru dan guru profesional*. Yogyakarta: Multi Pressindo.
- Tilaar, H.A.R. (1999). *Paradigma baru pendidikan nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan iklim organisasi. Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.