

## **THE CONSTRUCT OF ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPAL'S PERFORMANCE IN YOGYAKARTA PROVINCE**

*Samsul Hadi*

### **Abstract**

This study aims at investigating the model of principal performance construct. Findings are expected to contribute to the future measurement of principal's performance. This study is an expose facto with sample consists of randomly selected 1239 elementary teachers and 208 principals. Data resulted from teachers and principals were analyzed separately using the Second-Order Confirmatory Factor Analysis (Second order CFA) and were cross validated using the multi-sample CFA. Goodness of Fit test was done using the  $\chi^2$  Sattora-Bentler with the level of significance of 5%, the Comparative Goodness of fit Index (CFI), and the Root Mean Square Error Approximation (RMSAE). Findings suggest the followings. 1) The principals' performance has the dimensions of leaderships, management, and personality. 2) Based on the data from the school principals, the path coefficient of the dimension and the loading factor of the indicators in the model are fairly high, positive and significant. 3) Results of cross validation of the principals' performance construct model from the data from the principals and those from teachers reveal a similar model.

Key words: *construct model, measurement equation, structural equation, principal performance construct*

## **KONSTRUK KINERJA KEPALA SEKOLAH DASAR DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

*Samsul Hadi*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model konstruk dan struktural kinerja kepala sekolah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan terhadap pengukuran kinerja kepala sekolah di masa yang akan datang. Penelitian ini merupakan penelitian *expost facto* dengan populasi guru dan kepala sekolah dasar di Daerah Istimewa Yogyakarta. Sampel sebanyak 1239 guru dan 208 kepala sekolah dasar dipilih secara acak. Data guru dan kepala sekolah dianalisis dengan *Second-Order Confirmatory Factor Analysis (Second-Order CFA)* secara terpisah dan divalidasi silang dengan *multi-sample CFA*. Pengujian kecocokan model dilakukan menggunakan  $\chi^2$  Satorra-Bentler dengan taraf signifikansi 5%, *Comparative Goodness of Fit Index (CFI)*, dan *Root Mean Square Error Approximation (RMSAE)*. Hasil penelitian menunjukkan hal-hal sebagai berikut. 1) Kinerja kepala sekolah mempunyai dimensi kepemimpinan, manajemen, dan kepribadian. 2) Berdasarkan data kepala sekolah, koefisien jalur dari dimensi dan muatan faktor dari indikator yang ada dalam model cukup tinggi, bernilai positif, dan signifikan. 3) Hasil validasi silang model konstruk kinerja kepala sekolah menggunakan data guru dan data kepala sekolah menunjukkan tidak ada perbedaan model.

Kata kunci: *model konstruk, persamaan pengukuran, persamaan struktural, kinerja kepala sekolah*

## **Pendahuluan**

Kualitas pendidikan di Indonesia berangsur-angsur meningkat. Berbagai prestasi bertaraf internasional telah diraih oleh siswa-siswa Indonesia. Prestasi tersebut antara lain juara umum Olimpiade Fisika Asia keempat yang diadakan di Thailand pada tanggal 20 sampai dengan 29 April 2003 dan peringkat enam besar dunia Olimpiade Fisika Internasional ketiga puluh empat yang berlangsung di Taiwan pada bulan Agustus 2003. Tahun 2003 Siswa Indonesia masuk peringkat ketiga belas dunia serta masuk babak perdelapan final dalam Kejuaraan Debat antar-Siswa Sekolah Menengah Tingkat Dunia (Gunaryadi, 2004: 7).

Prestasi lain yang dicapai siswa-siswa Indonesia pada tahun 2006 adalah 28 medali emas dalam berbagai ajang kompetisi internasional di bidang sains, matematika, seni dan olahraga. Di antara siswa tersebut, terdapat seorang siswa yang berhasil meraih predikat *The Absolute Winner* dalam Olimpiade Fisika Internasional 2006 di Singapura. Keberhasilan ini telah mematahkan dominasi pelajar-pelajar China, dan menyisihkan pesaing-pesaingnya dari Amerika Serikat, Jerman dan Australia. Sementara seorang siswa asal Papua berhasil memenangkan *The First Step to Nobel Prize* di bidang kimia (Presiden RI, 2006: 24).

Namun demikian prestasi tersebut tidak bisa mewakili kondisi pendidikan di Indonesia pada umumnya. Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia yang ikut mengalami krisis ekonomi yang terjadi pada tahun 1999. Dua keadaan ini berdampak pada munculnya permasalahan di berbagai bidang kehidupan. Di bidang pendidikan, permasalahan yang ada sampai saat ini terkait dengan: (1) pemerataan dan perluasan akses pendidikan, (2) mutu, relevansi, dan daya saing keluaran pendidikan, dan (3) tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik pengelolaan pendidikan (Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, 2006: 1).

Berbagai upaya yang terkait dengan pemerataan, perluasan akses pendidikan, dan tata kelola, akuntabilitas, serta citra publik pengelolaan pendidikan telah dilakukan pemerintah. Di tingkat satuan pendidikan, kepala sekolah mempunyai peran strategis dalam usaha untuk memperbaiki

tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik pengelolaan pendidikan. Dengan demikian pembinaan kepala sekolah merupakan alternatif yang tidak bisa ditawarkan jika pemerintah ingin meningkatkan tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik pengelolaan pendidikan.

Pembinaan kepala sekolah tidak akan mengenai sasaran tanpa adanya penilaian kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan (Miftah, 2001: 21 dan Sianturi, 2002: 3 – 4). Agar penilaian kinerja kepala sekolah dapat dipertanggungjawabkan, maka instrumen yang digunakan harus disusun berdasarkan konstruk yang benar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model konstruk, selain untuk mengetahui model struktural dari kinerja kepala sekolah.

### **1. Kinerja Kepala Sekolah**

Reio (1997: 27) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku atau kegiatan yang relevan dengan tujuan organisasi. Pendapat lain tentang kinerja disampaikan oleh Isminingsih (2003: 44) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku kerja seseorang guna mencapai tujuan. Perilaku kerja yang pada gilirannya menentukan hasil kerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: a) faktor dalam individu, seperti keterampilan dan usaha, dan b) faktor di luar individu, seperti keadaan ekonomi, dan kebijakan pemerintah. Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perilaku atau tindakan seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja seseorang atau organisasi dipengaruhi oleh faktor yang ada di dalam diri seseorang atau organisasi.

Campbell (1998: 708 – 710) menyatakan bahwa kinerja dapat dinilai dari delapan komponen yang terkait dengan penyelesaian suatu tugas. Komponen tersebut adalah kemampuan menjalankan tugas pokok, menjalankan tugas di luar tugas pokok, berkomunikasi secara tertulis dan lisan, melakukan supervisi atau memimpin, dan manajemen atau administrasi. Komponen lainnya adalah kemauan berusaha, disiplin, serta dapat mendukung kinerja teman dan kelompok.

Reio (1997: 27) menyatakan bahwa kinerja mempunyai dua dimensi, yaitu kinerja tugas atau teknis (*task/technical performance*) dan kinerja kontekstual (*contextual performance*). Kinerja tugas merupakan kinerja yang terkait dengan perbaikan dan pelayanan tugas pokok organisasi, misalnya mengajar di Sekolah Dasar. Kinerja kontekstual atau disebut juga kinerja interpersonal merupakan fungsi interpersonal seseorang untuk mendukung tugas pokok organisasi dalam lingkungan sosial yang lebih luas.

Menurut Poropat (2004: 3), dimensi kinerja yang dikemukakan oleh Reio merupakan penyederhanaan dari apa yang dikemukakan oleh Campbell. Komponen kemampuan menjalankan tugas pokok, menjalankan tugas di luar tugas pokok, berkomunikasi secara tertulis dan lisan, dan manajemen atau administrasi dari Campbell terkait dengan kinerja tugas, sedang komponen kemauan berusaha, kedisiplinan, dukungan terhadap kinerja teman dan kelompok, dan kemampuan supervisi atau memimpin terkait dengan kinerja kontekstual. Menurut McCook (2002: 1 – 2), kinerja tugas dapat disebut sebagai kinerja peran (*in-role performance*), sedangkan kinerja kontekstual bisa disamakan dengan perilaku berorganisasi atau *Organizational Citizenship Behaviors* disingkat OCBs.

Dimensi kinerja tersebut tentunya juga berlaku bagi kinerja kepala sekolah. Kinerja kepala sekolah dapat dinilai dari kinerja tugas atau kinerja teknis yang ditandai dengan kemampuan menjalankan tugas pokok, menjalankan tugas di luar tugas pokok, berkomunikasi secara tulis dan lisan, dan kemampuan manajerial atau administrasi. Selain itu kinerja kepala sekolah dapat dinilai dari kinerja kontekstual atau kinerja interpersonal yang mencakup kemauan berusaha, kedisiplinan, dukungan terhadap kinerja teman dan kelompok, serta kemampuan supervisi atau memimpin.

Di Indonesia, Direktorat Pendidikan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar Ditjen Dikdasmen Depdiknas (2003: 25) telah menetapkan pedoman penilaian kinerja kepala sekolah dasar. Pedoman penilaian kinerja tersebut mencakup tiga hal sebagai berikut: a) kepemimpinan, dengan indikator pengambilan keputusan, keterbukaan atau demokrasi, pola hubungan atasan – bawahan, dan pengembangan masyarakat belajar; b) manajemen, dengan indikator pengelolaan pembelajaran, ketenagaan, fasilitas, dan keuangan; serta c) kepribadian, dengan indikator kedisiplinan,

etos kerja, kerjasama, inisiatif, tanggung jawab, kejujuran, dan motivasi berprestasi. Kinerja kepala sekolah dapat dinilai berdasarkan pedoman ini.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 (Permen Diknas No. 13 tahun 2007) tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, untuk menjadi kepala sekolah seseorang harus memiliki kualifikasi umum, kualifikasi khusus, dan kompetensi yang memadai. Kualifikasi umum berisi rambu-rambu tentang kualifikasi pendidikan minimal, usia maksimal, pengalaman mengajar minimal, dan pangkat minimal untuk dapat menjadi kepala sekolah. Kualifikasi khusus berisi rambu-rambu yang menuntut kepala sekolah harus berstatus sebagai guru, memiliki sertifikat pendidik, dan sertifikat kepala sekolah. Tentang kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, Permen Diknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menyebutkan ada lima dimensi, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

## **2. Model Konstruksi Kinerja Kepala Sekolah**

Dalam penelitian ini kinerja kepala sekolah dinilai dengan menggunakan tiga dimensi dengan total indikator sebanyak lima belas seperti yang telah dikembangkan Direktorat Pendidikan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar Ditjen Dikdasmen Depdiknas (2003: 25). Alasannya adalah dimensi yang ada cukup lengkap, sesuai dengan fungsi kepala sekolah, dan dapat mewakili apa yang telah dikemukakan oleh Campbell serta Reio. Selain itu, Permen Diknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang rumusannya lebih lengkap belum ada saat penelitian ini dilakukan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini mengkaji variabel kinerja kepala sekolah, yaitu kinerja yang telah dilakukan oleh kepala sekolah tanpa melakukan manipulasi variabel secara langsung oleh peneliti. Dengan demikian penelitian ini merupakan penelitian *expost facto* (Isaac & Michael, 1981: 42). Populasi penelitian ini adalah guru dan kepala sekolah dasar (SD). Sampel sebanyak

1248 guru dan dari 208 kepala sekolah dipilih secara acak dari 208 SD yang dipilih.

Penelitian ini menggunakan dua instrumen penelitian, masing-masing untuk guru dan kepala sekolah. Kedua instrumen tersebut disusun menggunakan model skala Likert dengan lima alternatif jawaban. Validitas isi instrumen penelitian ini dinilai berdasarkan penilaian pakar (*expert judgement*). Reliabilitas instrumen kinerja kepala sekolah yang berdimensi banyak diketahui dengan cara menghitung *stratified a* berdasarkan data hasil uji coba instrumen (Kamata, Turhan, & Darandari, 2003: 5).

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*, CFA). Analisis faktor konfirmatori yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu analisis faktor konfirmatori orde kedua (*second-order CFA*) dan analisis faktor kelompok ganda (*multi-sample CFA*). Analisis faktor konfirmatori orde kedua digunakan untuk menguji model konstruk variabel yang berdimensi banyak, sedangkan analisis faktor kelompok ganda digunakan untuk memvalidasi silang konstruk variabel berdasarkan data dari dua kelompok sampel yang berbeda (Jöreskog & Sörbom, 2003).

Sebelum dilakukan analisis faktor konfirmatori, terlebih dulu dilakukan persiapan analisis yang mencakup penanganan data kosong, penanganan kasus pencilan, uji normalitas, uji homoskedastisitas, uji linearitas, dan uji multikolinearitas (Hair, dkk., 1998: 46 – 76). Persiapan analisis menemukan bahwa data secara multivariat tidak normal, karena itu metode estimasi *Robust Maximum Likelihood* (RML) dipilih dalam penelitian ini.

Pengujian model dilakukan dengan menggunakan tiga ukuran kecocokan yang mewakili tiga kategori uji kecocokan model yang berbeda (Garson, 2006). Ketiga ukuran kecocokan model tersebut adalah  $\chi^2$  Bentler-Satorra, CFI (*Comparative Goodness of Fit Index*), dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*).  $\chi^2$  Bentler-Satorra dipilih juga karena data secara multivariat tidak normal. Model dikatakan cocok jika  $\chi^2$  mempunyai taraf signifikansi ( $p \geq 0,050$ ; CFI  $\geq 0,9$ ; dan RMSEA  $\leq 0,080$ ). Signifikansi koefisien jalur dari dimensi ( $\gamma$ ) dan muatan faktor dari indikator

( $\lambda$ ) yang ada dalam model diuji dengan uji t menggunakan taraf signifikansi 5% dengan harga kritis  $t = 1,960$ .

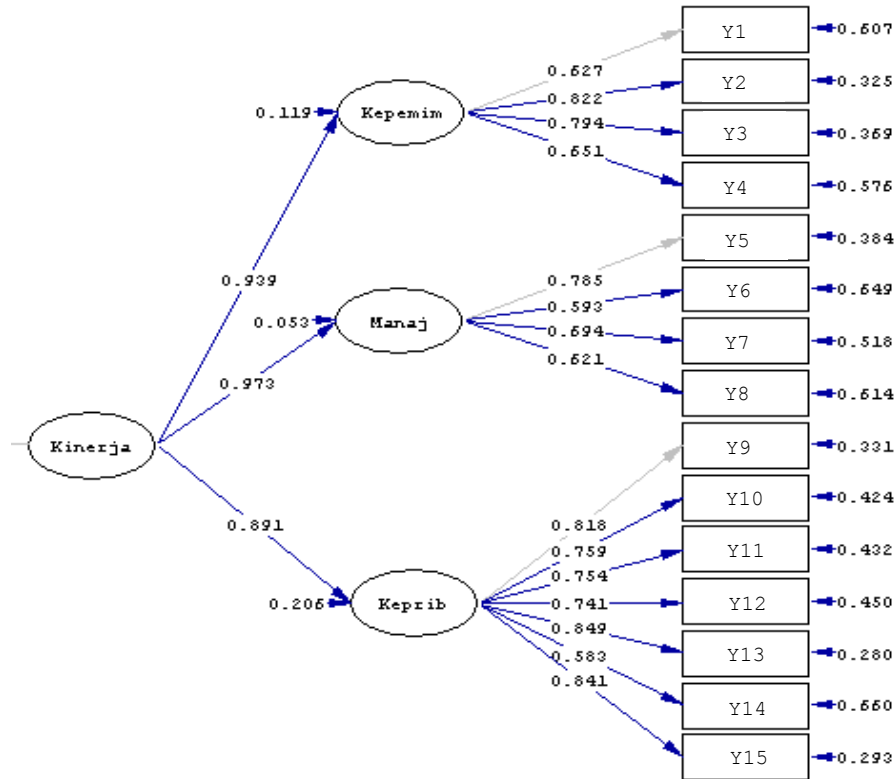
## **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Berdasarkan Data Guru**

Hasil pengujian model konstruk kinerja kepala sekolah dengan data guru dalam skor baku dapat dilihat pada Gambar 1. Pengujian hipotesis tersebut memperoleh  $\chi^2$  Satorra-Bentler = 316,404 ( $p < 0,050$ ); CFI = 0,990; dan RMSEA = 0,047. Dua dari tiga ukuran kecocokan, yaitu CFI dan RMSEA, menunjukkan bahwa model konstruk yang dihipotesiskan dalam penelitian ini cocok dengan model yang diperoleh dari data lapangan, sedangkan  $\chi^2$  Satorra-Bentler menunjukkan ketidakcocokan.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa model konstruk kinerja kepala sekolah yang dihipotesiskan diterima. Hal ini didukung dengan koefisien jalur ( $\gamma$ ) dari semua dimensi dan muatan faktor ( $\lambda$ ) dari semua indikator yang cukup tinggi, bernilai positif, dan signifikan ( $p < 0,050$ ). Koefisien determinan ( $R^2$ ) dari indikator terhadap dimensi yang terendah 34,0% dan yang tertinggi 70,7%; masing-masing merupakan koefisien determinan indikator kejujuran (Y14) terhadap kepribadian dan koefisien determinan motivasi berprestasi (Y15) terhadap kepribadian. Koefisien determinan dari dimensi terhadap variabel yang terkecil 79,4% dimiliki oleh dimensi kepribadian; sedangkan yang terbesar 94,7% dimiliki oleh dimensi manajemen.





Chi-Square=316.40, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.047

Gambar 1. Hasil Pengujian Model Konstruk Kinerja Kepala Sekolah dengan Data Guru dalam Skor Baku

Keterangan gambar:

- |                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Y1 : Pengambilan Keputusan           | Y11 : Kerjasama                       |
| Y2 : Keterbukaan atau Demokrasi      | Y12 : Inisiatif                       |
| Y3 : Pola Hubungan Atasan-Bawahan    | Y13 : Tanggung Jawab                  |
| Y4 : Pengembangan Masyarakat Belajar | Y14 : Kejujuran                       |
| Y5 : Pengelolaan Pembelajaran        | Y15 : Motivasi Berprestasi            |
| Y6 : Pengelolaan Ketenagaan          | Kinerja : Kinerja Kepala Sekolah      |
| Y7 : Pengelolaan Fasilitas           | Kepemim : Kepemimpinan Kepala Sekolah |
| Y8 : Pengelolaan Keuangan            | Manaj : Manajemen Kepala Sekolah      |
| Y9 : Kedisiplinan                    | Keprib : Kepribadian Kepala Sekolah   |
| Y10: Etos Kerja                      |                                       |

Persamaan pengukuran yang diperoleh dari gambar 1 dalam bentuk matriks adalah sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} Y1 \\ Y2 \\ Y3 \\ Y4 \\ Y5 \\ Y6 \\ Y7 \\ Y8 \\ Y9 \\ Y10 \\ Y11 \\ Y12 \\ Y13 \\ Y14 \\ Y15 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,627 & 0 & 0 \\ 0,822 & 0 & 0 \\ 0,794 & 0 & 0 \\ 0,651 & 0 & 0 \\ 0 & 0,785 & 0 \\ 0 & 0,593 & 0 \\ 0 & 0,694 & 0 \\ 0 & 0,621 & 0 \\ 0 & 0 & 0,818 \\ 0 & 0 & 0,759 \\ 0 & 0 & 0,754 \\ 0 & 0 & 0,741 \\ 0 & 0 & 0,849 \\ 0 & 0 & 0,583 \\ 0 & 0 & 0,841 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \text{Kepemim} \\ \text{Manaj} \\ \text{Keprib} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} 0,607 \\ 0,325 \\ 0,369 \\ 0,576 \\ 0,384 \\ 0,649 \\ 0,518 \\ 0,614 \\ 0,331 \\ 0,424 \\ 0,432 \\ 0,450 \\ 0,280 \\ 0,660 \\ 0,293 \end{bmatrix}$$

Menurut Garson (2006) serta Hair, dkk. (1998: 612) reliabilitas konstruk (*construct reliability*) =  $(\sum \text{muatan faktor})^2 / \{(\sum \text{muatan faktor})^2 + \sum \text{kesalahan pengukuran}\}$ , sedangkan varians terekstrak (*variance extracted*) =  $\sum \text{muatan faktor}^2 / (\sum \text{muatan faktor}^2 + \sum \text{kesalahan pengukuran})$ . Berdasarkan rumus ini reliabilitas konstruk kinerja kepala sekolah dari persamaan di atas adalah 0,946; sedangkan varians terekstrak dari persamaan pengukuran tersebut adalah 0,542.

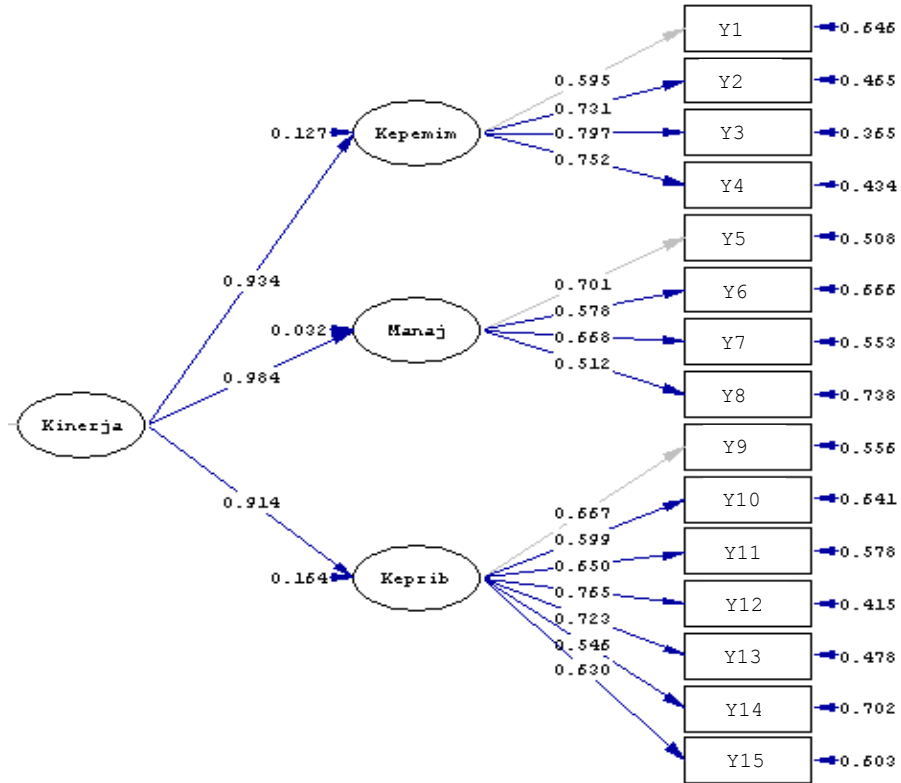
Persamaan struktural yang diperoleh dari gambar 1 dalam bentuk matriks adalah sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} \text{Kepemim} \\ \text{Manaj} \\ \text{Keprib} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,939 \\ 0,973 \\ 0,891 \end{bmatrix} [\text{Kinerja}] + \begin{bmatrix} 0,119 \\ 0,053 \\ 0,206 \end{bmatrix}$$

## 2. Berdasarkan Data Kepala Sekolah

Pengujian model konstruk kinerja kepala sekolah dengan data kepala sekolah mendapatkan  $\chi^2$  Satorra-Bentler = 205,005 ( $p < 0,050$ ); CFI = 0,950; dan RMSEA = 0,0813. Dua dari tiga ukuran kecocokan tersebut

menunjukkan bahwa model konstruk yang dihipotesiskan dalam penelitian ini tidak cocok dengan model yang diperoleh dari data lapangan. Karena itu dapat disimpulkan bahwa model konstruk kinerja kepala sekolah sebagaimana yang dihipotesiskan tidak diterima. Hasil pengujian hipotesis tersebut dalam skor baku ditunjukkan melalui gambar 2.



Chi-Square=205.00, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.081

Gambar 2. Hasil Pengujian Model Konstruk Kinerja Kepala Sekolah dengan Data Kepala Sekolah dalam Skor Baku

Muatan faktor ( $\lambda$ ) dari semua indikator dan koefisien jalur ( $\gamma$ ) dari semua dimensi dari variabel kinerja kepala sekolah cukup tinggi, bernilai positif, dan signifikan ( $p < 0,050$ ). Koefisien determinan ( $R^2$ ) dari indikator terhadap dimensi terkecil 26,2%; yaitu koefisien determinan indikator pengelolaan keuangan (Y8) terhadap manajemen; sedangkan yang terbesar 63,5%; merupakan koefisien determinan pola hubungan atasan-bawahan (Y3) terhadap kepemimpinan. Koefisien determinan dari dimensi yang ada terhadap kinerja kepala sekolah terendah 83,6% dan yang tertinggi 96,8%; yang dimiliki oleh dimensi kepribadian dan manajemen.

Persamaan pengukuran yang diperoleh dari gambar 2 dalam bentuk matriks adalah sebagai berikut:

$$\begin{matrix}
 \begin{bmatrix} Y1 \\ Y2 \\ Y3 \\ Y4 \\ Y5 \\ Y6 \\ Y7 \\ Y8 \\ Y9 \\ Y10 \\ Y11 \\ Y12 \\ Y13 \\ Y14 \\ Y15 \end{bmatrix} \\
 = \\
 \begin{bmatrix} 0,595 & 0 & 0 \\ 0,731 & 0 & 0 \\ 0,797 & 0 & 0 \\ 0,752 & 0 & 0 \\ 0 & 0,701 & 0 \\ 0 & 0,578 & 0 \\ 0 & 0,668 & 0 \\ 0 & 0,512 & 0 \\ 0 & 0 & 0,667 \\ 0 & 0 & 0,559 \\ 0 & 0 & 0,650 \\ 0 & 0 & 0,765 \\ 0 & 0 & 0,723 \\ 0 & 0 & 0,546 \\ 0 & 0 & 0,630 \end{bmatrix} \\
 \begin{bmatrix} \text{Kepemim} \\ \text{Manaj} \\ \text{Keprib} \end{bmatrix} \\
 + \\
 \begin{bmatrix} 0,646 \\ 0,465 \\ 0,365 \\ 0,434 \\ 0,508 \\ 0,666 \\ 0,553 \\ 0,738 \\ 0,556 \\ 0,641 \\ 0,578 \\ 0,415 \\ 0,478 \\ 0,702 \\ 0,603 \end{bmatrix}
 \end{matrix}$$

Reliabilitas konstruk kinerja kepala sekolah dari persamaan di atas adalah 0,922 dan varians terekstrak kinerja kepala sekolah dari persamaan pengukuran tersebut adalah 0,443. Persamaan struktural gambar 2 memiliki bentuk matriks sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} \text{Kepemim} \\ \text{Manaj} \\ \text{Keprib} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,934 \\ 0,984 \\ 0,914 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \text{Kinerja} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} 0,127 \\ 0,032 \\ 0,164 \end{bmatrix}$$

### **3. Validasi Silang dengan Data Guru dan Data Kepala Sekolah**

Terkait dengan validasi silang ini, peneliti sempat meragukan kelayakannya. Hal ini disebabkan karena butir yang ada dalam instrumen untuk guru dan untuk kepala sekolah tidak persis sama meskipun indikatornya sama. Perbedaan tersebut disebabkan karena pengungkapan yang berbeda mengingat respondennya berbeda, selain itu juga karena butir yang tidak layak dan harus dibuang dari kedua instrumen berbeda. Namun konsultasi masalah ini dengan pihak Lisrel memperoleh masukan bahwa jika fokus penelitian adalah pada konstruk, maka CFA kelompok ganda dapat dicoba digunakan dalam penelitian ini (Briesen, 2006).

Pengujian kesamaan konstruk kinerja kepala sekolah dengan CFA kelompok ganda menggunakan data guru dan data kepala sekolah dengan memperbolehkan adanya perbedaan variansi kesalahan antar-kelompok memperoleh  $\chi^2$  Satorra-Bentler = 533,593 ( $p < 0,050$ ); CFI = 0,976; dan RMSEA = 0,049. Dua dari tiga ukuran kecocokan yang ada, yaitu CFI dan RMSEA, menunjukkan bahwa model yang dibandingkan dalam validasi silang ini tidak berbeda. Karena itu dapat disimpulkan bahwa model konstruk kinerja kepala sekolah menurut guru dan kepala sekolah adalah sama. Hal ini didukung dengan muatan faktor dari indikator dan koefisien jalur dari dimensi yang kesemuanya signifikan ( $p < 0,050$ ), menurut guru atau kepala sekolah.

Persamaan pengukuran kinerja kepala sekolah dalam skor baku dari kelompok guru hasil CFA kelompok ganda dalam bentuk matriks adalah sebagai berikut:

$$\begin{matrix}
 Y1 \\
 Y2 \\
 Y3 \\
 Y4 \\
 Y5 \\
 Y6 \\
 Y7 \\
 Y8 \\
 Y9 \\
 Y10 \\
 Y11 \\
 Y12 \\
 Y13 \\
 Y14 \\
 Y15
 \end{matrix}
 =
 \begin{bmatrix}
 0,558 & 0 & 0 \\
 0,862 & 0 & 0 \\
 0,789 & 0 & 0 \\
 0,641 & 0 & 0 \\
 0 & 0,824 & 0 \\
 0 & 0,599 & 0 \\
 0 & 0,708 & 0 \\
 0 & 0,606 & 0 \\
 0 & 0 & 0,799 \\
 0 & 0 & 0,736 \\
 0 & 0 & 0,741 \\
 0 & 0 & 0,740 \\
 0 & 0 & 0,832 \\
 0 & 0 & 0,567 \\
 0 & 0 & 0,804
 \end{bmatrix}
 \begin{matrix}
 \text{Kepemim} \\
 \text{Manaj} \\
 \text{Keprib}
 \end{matrix}
 +
 \begin{matrix}
 0,717 \\
 0,268 \\
 0,393 \\
 0,617 \\
 0,315 \\
 0,635 \\
 0,540 \\
 0,687 \\
 0,347 \\
 0,489 \\
 0,461 \\
 0,470 \\
 0,318 \\
 0,664 \\
 0,321
 \end{matrix}$$

Persamaan struktural kinerja kepala sekolah dalam skor baku dari kelompok guru hasil CFA kelompok ganda dalam bentuk matriks adalah sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix}
 \text{Kepemim} \\
 \text{Manaj} \\
 \text{Keprib}
 \end{bmatrix}
 =
 \begin{bmatrix}
 0,923 \\
 0,858 \\
 0,961
 \end{bmatrix}
 [\text{Kinerja}]
 +
 \begin{bmatrix}
 0,161 \\
 0,288 \\
 0,084
 \end{bmatrix}$$

CFA kelompok ganda dengan data dari kelompok kepala sekolah mendapatkan persamaan matriks pengukuran kinerja kepala sekolah dalam skor baku sebagai berikut:

$$\begin{matrix}
 Y1 \\
 Y2 \\
 Y3 \\
 Y4 \\
 Y5 \\
 Y6 \\
 Y7 \\
 Y8 \\
 Y9 \\
 Y10 \\
 Y11 \\
 Y12 \\
 Y13 \\
 Y14 \\
 Y15
 \end{matrix}
 =
 \begin{bmatrix}
 0,558 & 0 & 0 \\
 0,862 & 0 & 0 \\
 0,789 & 0 & 0 \\
 0,641 & 0 & 0 \\
 0 & 0,824 & 0 \\
 0 & 0,599 & 0 \\
 0 & 0,708 & 0 \\
 0 & 0,606 & 0 \\
 0 & 0 & 0,799 \\
 0 & 0 & 0,736 \\
 0 & 0 & 0,741 \\
 0 & 0 & 0,740 \\
 0 & 0 & 0,832 \\
 0 & 0 & 0,567 \\
 0 & 0 & 0,804
 \end{bmatrix}
 \begin{matrix}
 \\
 \\
 \\
 \\
 \\
 \begin{bmatrix}
 Kepemim \\
 Manaj \\
 Keprib
 \end{bmatrix} \\
 \\
 \\
 \\
 \\
 \\
 \\
 \\
 \\
 \\
 \\
 \\
 \\
 \end{matrix}
 +
 \begin{matrix}
 0,518 \\
 0,193 \\
 0,284 \\
 0,423 \\
 0,361 \\
 0,580 \\
 0,257 \\
 0,315 \\
 0,453 \\
 0,276 \\
 0,389 \\
 0,351 \\
 0,244 \\
 0,765 \\
 0,552
 \end{matrix}$$

CFA kelompok ganda memperoleh persamaan matriks struktural kinerja kepala sekolah dalam skor baku dari kelompok kepala sekolah sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix}
 Kepemim \\
 Manaj \\
 Keprib
 \end{bmatrix}
 =
 \begin{bmatrix}
 0,923 \\
 0,858 \\
 0,961
 \end{bmatrix}
 [Kinerja]
 +
 \begin{bmatrix}
 0,067 \\
 0,120 \\
 0,035
 \end{bmatrix}$$

Hasil analisis data dari kelompok guru memperoleh koefisien determinan ( $R^2$ ) dari indikator terhadap dimensi terendah 30,6%; yaitu koefisien determinan indikator pengambilan keputusan (Y1) terhadap kepemimpinan; sedangkan koefisien determinan tertinggi 73,8% yang merupakan koefisien determinan keterbukaan atau demokrasi (Y2) terhadap kepemimpinan. Koefisien determinan dari dimensi yang ada terhadap kinerja kepala sekolah terendah 71,9% dan tertinggi 91,6%; yaitu dimiliki oleh dimensi manajemen dan kepribadian.

Hasil analisis data dari kelompok kepala sekolah mendapatkan koefisien determinan ( $R^2$ ) dari indikator terhadap dimensi terkecil 31,1%; yaitu koefisien determinan indikator pengelolaan ketenagaan (Y6) terhadap manajemen; sedangkan koefisien determinan terbesar 77,9% yang

merupakan koefisien determinan keterbukaan atau demokrasi (Y2) terhadap kepemimpinan. Koefisien determinan dari dimensi yang ada terhadap kinerja kepala sekolah terendah adalah 86,0% dan tertinggi 96,3%; yang dimiliki oleh dimensi manajemen kepribadian.

#### **4. Pembahasan**

Hasil CFA menggunakan data guru dan data kepala sekolah secara terpisah menunjukkan bahwa model konstruk kinerja kepala sekolah menurut guru dan kepala sekolah berbeda. Menurut guru, kepemimpinan, manajemen, dan kepribadian merupakan dimensi dari kinerja kepala sekolah. Kepemimpinan mempunyai empat indikator, manajemen juga mempunyai empat indikator, kepribadian mempunyai tujuh indikator sebagaimana instrumen ini disusun.

Temuan ini sesuai dengan pendapat Reio (1997: 27) yang menyatakan bahwa kinerja dapat dinilai dari kinerja tugas atau teknis (*task/technical performance*) dan kinerja kontekstual (*contextual performance*). Kinerja tugas merupakan kinerja yang terkait dengan perbaikan dan pelayanan tugas pokok organisasi. Kinerja kontekstual atau disebut juga kinerja interpersonal merupakan fungsi interpersonal seseorang untuk mendukung tugas pokok organisasi dalam lingkungan sosial yang lebih luas. Dalam hal ini, dimensi kepemimpinan dan manajemen termasuk kinerja tugas, sedangkan dimensi kepribadian termasuk kinerja interpersonal. Poropat (2004: 3) yang menyatakan bahwa dimensi kinerja yang dikemukakan oleh Reio merupakan penyederhanaan dari apa yang dikemukakan oleh Campbell. Jika temuan tersebut sesuai dengan pendapat Reio, maka temuan tersebut juga sesuai dengan pendapat Campbell (1998: 708 – 710) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dinilai dari delapan komponen sebagaimana telah dikutip sebelumnya.

Menurut kepala sekolah, model konstruk kinerja kepala sekolah berbeda dengan apa yang diperoleh dari guru, meskipun semua dimensi dan indikator pada model konstruk kinerja kepala sekolah semuanya signifikan. Perbedaan hasil analisis ini dapat disebabkan karena banyak faktor. Kualitas instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data



penelitian dan kepentingan responden bisa menyebabkan perbedaan tersebut.

Namun instrumen penelitian ini, baik instrumen kinerja kepala sekolah untuk guru maupun untuk kepala sekolah, sebelum digunakan pada penelitian sesungguhnya telah diujicobakan terlebih dulu. Hasil uji coba tersebut dijadikan dasar perbaikan instrumen. Penghitungan koefisien reliabilitas instrumen yang telah diperbaiki memperoleh *stratified*  $\alpha = 0,942$  untuk instrumen guru dan *stratified*  $\alpha = 0,935$  untuk instrumen kepala sekolah. Karena itu kualitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini nampaknya tidak bermasalah.

Mengenai kepentingan responden, guru dan kepala sekolah tentu memiliki kepentingan sangat berbeda. Penelitian ini meneliti kinerja kepala sekolah. Dengan demikian guru sebagai responden bisa tanpa beban ketika memberikan jawaban tentang kinerja kepala sekolah. Di sisi lain, kepala sekolah merasa sebagai subjek penelitian mungkin akan memberikan jawaban yang berbeda dengan kenyataan terhadap pertanyaan yang kurang menguntungkan bagi dirinya. Oleh karena itu, hasil penelitian yang didasarkan pada data guru mungkin akan lebih objektif dibandingkan dengan hasil penelitian yang didasarkan pada data kepala sekolah.

Perbedaan model konstruk kinerja kepala sekolah menurut guru dan kepala sekolah tersebut tidak didukung oleh hasil CFA kelompok ganda menggunakan data guru dan data kepala sekolah secara simultan. Namun hasil CFA kelompok ganda ini mempunyai kelemahan, yaitu instrumen dari kelompok guru dan kepala sekolah tidak sama, baik dalam jumlah butir maupun pernyataannya. Karena itu perlu dilakukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam.

## **Simpulan**

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Terdapat kecocokan model konstruk kinerja kepala sekolah yang dihipotesiskan dengan model menurut data guru. Model tersebut mempunyai dimensi kepemimpinan, manajemen, dan kepribadian. Kepemimpinan mempunyai empat indikator, yaitu: a) pengambilan

- keputusan, b) keterbukaan atau demokrasi, c) pola hubungan atasan–bawahan, dan d) pengembangan masyarakat belajar. Manajemen juga mempunyai empat indikator, yaitu: a) pengelolaan pembelajaran, b) pengelolaan ketenagaan, c) pengelolaan fasilitas, dan d) pengelolaan keuangan. Kepribadian mempunyai tujuh indikator. Indikator tersebut adalah: a) kedisiplinan, b) etos kerja, c) kerjasama, d) inisiatif, e) tanggung jawab, f) kejujuran, dan g) motivasi berprestasi.
2. Tidak terdapat kecocokan model konstruk kinerja kepala sekolah yang dihipotesiskan dengan model menurut data kepala sekolah, meskipun semua koefisien jalur dari dimensi terhadap variabel kinerja kepala sekolah dan muatan faktor dari indikator terhadap dimensi cukup tinggi, bernilai positif, dan signifikan.
  3. Hasil validasi silang model konstruk kinerja kepala sekolah dengan data guru dan data kepala sekolah menunjukkan tidak adanya perbedaan model. Tetapi validasi silang tersebut punya kelemahan, yaitu instrumen dari kelompok guru dan kepala sekolah tidak sama, baik dalam jumlah butir maupun pernyataannya.

### **Daftar Pustaka**

- Briesen, J. V., (2006). *Yahoo! Mail. Re: Consultation*. Diambil pada tanggal 5 Juni 2006, dari <http://us.f538.mail.yahoo.com>.
- Campbell, J. P. (1998). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Dalam M. D. Dunnette & L. M Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687 – 732). Calcutta: Jaico Publishing House.
- Direktorat Pendidikan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar Ditjen Dikdasmen. (2003). *Pedoman penilaian kinerja sekolah dasar*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar Ditjen Dikdasmen Depdiknas.
- Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat. (2006). *Panduan gelar produk inovatif sektor pendidikan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional. Diambil pada

tanggal 4 Februari 2007, dari [http://p3m.dikti.org/PANDUAN\\_PPN2006.pdf](http://p3m.dikti.org/PANDUAN_PPN2006.pdf).

- Garson, D. (2006). *Structural equation modeling*. Diambil pada tanggal 20 Agustus 2006, dari <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/structur.htm>
- Gunaryadi. (2004). *Pendidikan nasional, globalisasi, dan peranan keluarga*. Makalah disampaikan pada Seminar Persatuan Pelajar Indonesia (PPI) Wageningen, 29 Mei 2004, di Alterra Building, Wageningen University, Nederland. Diambil pada tanggal 4 Februari 2007, dari <http://sekolahindonesia.nl/globalisasi-pendidikan.pdf>.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black W. C. (1998). *Multivariate data analysis (5<sup>th</sup> ed.)*. London: Prentice-Hall International
- Isaac, S. & Michael, W. B. (1981). *Handbook in research and evaluation*. San Diego: Edits Publisher.
- Isminingsih, R. A. S. (2003). *Dampak budaya organisasi, iklim organisasi, dan kinerja kepala sekolah terhadap proses belajar mengajar pada SMU negeri di kota Malang*. Tesis, tidak diterbitkan, Universitas Negeri Malang.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (2003). *Lisrel 8.54 help*. Chicago: Scientific Software International.
- Katama, A., Turhan, A., & Darandari, E. (April 2003). *Estimating reliability for multidimensional composite scale scores*. Paper presented at the annual meeting of American Educational Research Association, Chicago.
- McCook, K. D. (2002). *Organizational perceptions and their relationships to job attitudes, effort, performance, and organizational citizenship behaviors*. Disertasi, tidak diterbitkan, Louisiana State University.
- Miftah, E. (2001). Kelemahan DP3 dalam penilaian kinerja PNS. *Pemeriksa*, 82, 21 – 25.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

- Poropat, A. (2004). *An examination of the relationship between contextual and technical performance in an academic setting*. Griffith University. Diambil pada tanggal 18 Oktober 2004, dari <http://www.tlrp.org/pub/acadpub/Poropat2000.pdf>.
- Presiden RI. (2006). *Pidato kenegaraan Presiden Republik Indonesia serta keterangan pemerintah atas rancangan undang-undang tentang anggaran pendapatan dan belanja negara tahun anggaran 2007 beserta nota keuangannya di depan rapat paripurna Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia*. Jakarta: 16 Agustus 2006. Diambil pada tanggal 4 Februari 2007, dari [http://www.nakertrans.go.id/b\\_penting/Prioritas\\_Pembangunan\\_Nasional.pdf](http://www.nakertrans.go.id/b_penting/Prioritas_Pembangunan_Nasional.pdf).
- Reio Jr., T. G. (1997). *Effects of curiosity on socialization-related learning and job performance in adults*. Disertasi, tidak diterbitkan, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Sianturi, T. A. P., (2002). *Basic principles on creating effective performance appraisal system*. Jakarta: *Management Student Society* Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

### **Biodata**

Samsul Hadi. Lahir di Purwodadi, Grobogan, tanggal 29 Mei 1960. Pendidikan terakhir, S3 Pascasarjana UNY, lulus tahun 2008. Pekerjaan sebagai dosen Jurusan Teknik Elektro, Fakultas Teknik, UNY.