



**ANALISIS DETERMINAN  
KINERJA MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DASAR  
DI KABUPATEN SEMARANG**

**DISERTASI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Doktor Pendidikan**

**Oleh**

**Sophia Tri Satyawati  
NIM. 0101615013**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN KEPENDIDIKAN  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
2019**



## PERSETUJUAN PENGUJI DISERTASI TAHAP II

Disertasi dengan judul "Analisis Determinan Kinerja Manajerial Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Semarang", karya:

Nama : Sophia Tri Satyawati

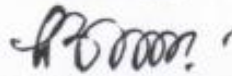
NIM : 010161.5013

Program Studi : Manajemen Kependidikan, S3

telah dipertahankan dalam Ujian Disertasi Tahap II Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang pada hari Kamis, tanggal 21 Februari 2019.

Semarang, Februari 2019

Ketua Penguji



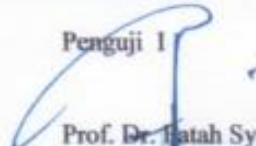
Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum  
NIP. 196612101991031003

Sekretaris Penguji



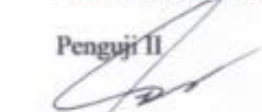
Prof. Dr. H. Achmad Slamet, M.Si  
NIP. 196105241986011001

Penguji I



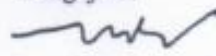
Prof. Dr. Hatah Syukur, M.Ag  
NIP. 19681212199403100

Penguji II



Prof. Dr. Joko Sutarto, M.Pd  
NIP. 195609081983031003

Penguji III



Prof. Dr. Fakhruddin, M.Pd  
NIP. 195604271986031001

Penguji IV



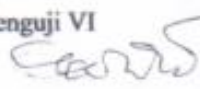
Dr. Achmad Rifai RC, M.Pd.  
NIP. 195908211984031001

Penguji V



Dr. S. Martono, M.Si  
NIP. 1966030819899011001

Penguji VI



Prof. Dr. Rasdi Ekosiswoyo, M.Sc.  
NIP. --

## **PERNYATAAN KEASLIAN**

Dengan ini saya

Nama : Dra. Sophia Tri Satyawati, M.Pd

NIM : 0101615013

Program Studi : Manajemen Kependidikan S3

Menyatakan bahwa yang tertulis dalam disertasi yang berjudul “Analisis Determinan Kinerja Manajerial Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Semarang” ini benar-benar karya sendiri, bukan jiplakan dari karya orang lain atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku, baik sebagian, atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam disertasi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Atas pernyataan ini saya secara pribadi siap menanggung resiko/sanksi hukum yang dijatuhkan apabila ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini.

Semarang, Februari 2019

Yang membuat pernyataan

Dra. Sophia Tri Satyawati, M.Pd

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **Motto:**

Kepengawasan dan adaptabilitas organisasi mampu mendorong peningkatan kepemimpinan distributif-relasional, sehingga mampu meningkatkan komitmen organisasi yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja manajerial kepala sekolah.

### **Persembahan:**

Almamater Pascasarjana

Universitas Negeri Semarang (UNNES)

## ABSTRAK

Sophia Tri Satyawati, 2019. **Analisis Determinan Kinerja Manajerial Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Semarang**. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Semarang. Promotor: Prof. Dr. Rasdi Ekosiswoyo, M.Sc, Ko-Promotor: Dr. S. Martono, M.Si, Anggota Promotor: Dr. Achmad Rifai RC, M.Pd

*Kata Kunci: Kepengawasan, Kepemimpinan Distributif-Relasional, Adaptabilitas Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajerial*

Tugas pokok kepala sekolah sebagai *manajer* menuntut kompetensi manajerial dioptimalkan untuk mencapai kinerja manajerial yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepengawasan, adaptabilitas organisasi, kepemimpinan distributif-relasional, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial kepala sekolah.

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan desain *ex post facto*. Pengumpulan data melalui angket kepada 127 kepala Sekolah Dasar (SD) di Kabupaten Semarang dengan teknik pengambilan sampel *Cluster Sampling*. Tehnik analisis data menggunakan analisis jalur dengan *software* SPSS 21.

Hasil penelitian membuktikan: (1) ada pengaruh langsung signifikan kepengawasan dan adaptabilitas organisasi terhadap kepemimpinan distributif-relasional; (2) ada pengaruh langsung dan tidak langsung signifikan kepengawasan, adaptabilitas organisasi, dan kepemimpinan distributif-relasional terhadap komitmen organisasi; (3) ada pengaruh langsung dan tidak langsung signifikan adaptabilitas organisasi, kepemimpinan distributif relasional, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial kepala sekolah dasar di Kabupaten Semarang, kepengawasan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial kepala sekolah dasar tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui kepemimpinan distributif-relasional dan komitmen organisasi.

Simpulan: Semakin baik kepengawasan dan adaptabilitas organisasi akan semakin meningkatkan kepemimpinan distributif-relasional, semakin baik kepengawasan, adaptabilitas organisasi, dan kepemimpinan distributif-relasional akan semakin meningkatkan komitmen organisasi sehingga akan semakin meningkatkan kinerja manajerial kepala sekolah SD di Kabupaten Semarang.

Temuan baru penelitian ini yaitu kepemimpinan distributif-relasional terbukti mampu memediasi pengaruh kepengawasan dan adaptabilitas organisasi terhadap peningkatan kinerja manajerial kepala sekolah baik secara langsung maupun tidak langsung.

Saran dalam penelitian ini adalah: kinerja manajerial kepala sekolah secara efektif dan efisien dapat ditingkatkan dengan meningkatkan adaptabilitas organisasi, kepemimpinan distributif-relasional, dan komitmen organisasi, serta menindaklanjuti hasil kepengawasan manajerial.

## ABSTRACT

Sophia Tri Satyawati, 2019. **Determinant Analysis of Managerial Performance of Elementary School Principals in Semarang Regency**. Dissertation. Education Management Study Program Graduate Program Universitas Negeri Semarang. Promotor: Prof. Dr. Rasdi Ekosiswoyo, M.Sc, Co-Promotor: Dr. S. Martono, M.Si, Promotor Member: Dr. Achmad Rifai RC, M.Pd

*Keywords: Supervision, Distributive-Relational Leadership, Organizational Adaptability, Organizational Commitment, Managerial Performance*

The key task of the principal as manager demanding managerial competence managerial to be optimized to achieve high managerial performance. The objective of this study is to analyze the direct and indirect effects of supervision, organizational adaptability, distributive-relational leadership, and organizational commitment toward the principal's managerial performance

The research method used was quantitative with ex post facto design. Data collection was by a questionnaire to 127 elementary school principal in Semarang Regency with Cluster Sampling sampling techniques. The data analysis technique used path analysis with SPSS 21 software.

The results of the study prove: (1) there is a significant direct influence between organizational oversight and adaptability to distributive-relational leadership; (2) there is a significant direct and indirect influence of supervision, organizational adaptability, and relational-relational leadership toward organizational commitment; (3) there is a significant direct and indirect influence of organizational adaptability, relational distributive leadership, and organizational commitment toward elementary school principal managerial performance in Semarang Regency, supervision does not have a direct effect on principal managerial performance but indirectly influences through distributive-relational leadership and organizational commitment.

Conclusion: The better supervisory and organizational adaptability the more increasing the distributive-relational leadership, the better the supervision, adaptability of organizational adaptability, and distributive-relational leadership the more increasing organizational commitment so that it will further improve the managerial performance of elementary school principals in Semarang Regency.

The new findings of this research are distributive-relational leadership proven to be able to mediate the influence of organizational oversight and adaptability on improving managerial performance of principals both directly and indirectly.

Suggestions in this study are principals are expected to improve distributive-relational leadership, adaptability and organizational commitment, and follow up on managerial supervision results to improve managerial performance effectively and efficiently.

## PRAKATA

Segala puji dan syukur kehadiran Allah yang penuh kasih, yang telah melimpahkan rahmat, berkat, dan karuniaNya peneliti dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “*Analisis Determinan Kinerja Manajerial Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Semarang*”. Disertasi ini disusun sebagai salah satu persyaratan meraih gelar Doktor Kependidikan pada Program Studi Manajemen Kependidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang.

Penelitian ini dapat diselesaikan berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu peneliti menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah membantu penyelesaian penelitian ini. Ucapan terima kasih disampaikan pertama kali kepada para pembimbing: Prof. Dr. Rasdi Ekosiswoyo, M.Sc (Promotor), Dr. S. Martono, M.Si (Ko-Promotor), dan Dr. Achmad Rifai RC, M.Pd (Anggota Promotor), yang telah membimbing hingga terselesainya disertasi ini.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan pula kepada semua pihak yang telah membantu selama proses penyelesaian studi, diantaranya:

1. Rektor Universitas Negeri Semarang atas kesempatan yang diberikan kepada peneliti untuk menempuh studi di Universitas Negeri Semarang.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Semarang atas dukungan kelancaran yang diberikan kepada peneliti dalam menempuh studi.



3. Ketua Program Studi Manajemen Kependidikan beserta seluruh pengajar yang telah membekali peneliti dengan pengetahuan selama studi.
4. Para penguji disertasi baik eksternal maupun internal yang telah bersedia untuk menguji penelitian disertasi ini.
5. Para dosen Manajemen Kependidikan S3 Pascasarjana Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ilmunya selama peneliti menempuh pendidikan dalam proses pembelajaran.
6. Kepala Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang yang telah memberikan izin penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian.
7. Kepala Sekolah SD di Kabupaten Semarang yang telah berkenan menjadi sampel penelitian, mengisi kuisener, memberikan dukungan dan motivasi.
8. Koordinator pengawas SD Kabupaten Semarang untuk wawasan tentang kepengawasan yang sangat bermanfaat bagi peneliti
9. Suami dan anak-anakku yang penuh pengertian, selalu memberikan motivasi, cinta kasih, dan doa yang tiada henti.
10. Kedua orang tua dan saudara-saudaraku tercinta untuk setiap doa, semangat, harapan, dan dukungan yang diberikan.
11. Teman-teman seperjuangan angkatan 2015 kelas Reguler Manajemen Kependidikan S3 UNNES yang sangat kompak, saling memberi dukungan, saling menguatkan dan membantu ketika mengalami kesulitan baik dalam masa perkuliahan terlebih dalam proses penyusunan disertasi.

12. Pengurus Yayasan Pengampu Sekolah dan Asrama Kristen (PSAK) Semarang yang telah memberikan ijin studi lanjut dan motivasi hingga selesainya masa studi.
13. Teman-teman guru dan karyawan SMP Masehi PSAK Ungaran untuk pengertian, dukungan, motivasi dan doanya.
14. Ketua Program Studi Pendidikan Ekonomi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga beserta para dosen yang telah memberikan dukungan, motivasi, dan doanya.
15. Semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan disertasi ini.

Peneliti sadar bahwa dalam disertasi ini masih terdapat kekurangan, baik isi maupun tulisan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak sangat peneliti harapkan. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat dan memberi kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Semarang, Februari 2019

Dra. Sophia Tri Satyawati, M.Pd

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2017 tentang Beban Kerja Kepala Sekolah, mengamanatkan bahwa beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, serta supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Salah satu tugas pokok kepala sekolah sebagai manajer berkaitan dengan pengelolaan sekolah, artinya bahwa kepala sekolah harus mampu *manage* semua sumber daya yang ada secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Untuk dapat melaksanakan peran dan fungsi sebagai manajer, kepala sekolah dituntut menguasai kompetensi manajerial sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yaitu wajib menunjukkan kemampuan: menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, memimpin dan mengelola sumber daya yang terdiri dari pengelolaan perubahan, sumber daya guru dan staf, dan sumber daya lain yang terdiri dari sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat, peserta didik, pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, keuangan sekolah, ketatausahaan sekolah, unit layanan khusus, sistem informasi sekolah, dan

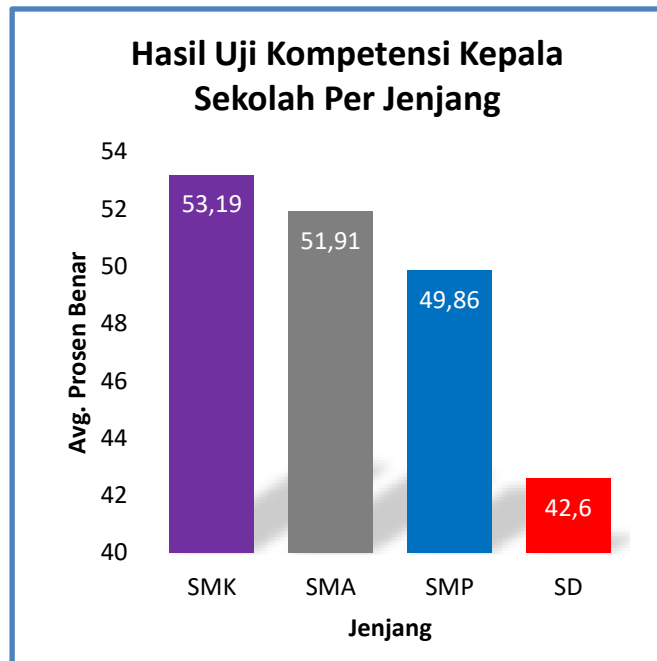
melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Sejalan dengan kompetensi manajerial kepala sekolah tersebut, Morris, et al (2004: 4), menyatakan bahwa manajer pada organisasi pendidikan yang efektif harus memiliki kemampuan mengelola sumber daya manusia untuk pencapaian tujuan secara efektif, mengelola dan mengembangkan sumber daya lain, dan mengelola perubahan yang efektif. Sergiovanni, T. J (1987: 276), menyatakan manajerial sekolah melibatkan pengelolaan sumber daya sekolah, perencanaan dan pelaksanaan struktur, penyediaan tindakan, pengaturan, dan kegiatan yang diperlukan bagi sekolah untuk mencapai tujuan perbaikan sekolahnya.

Kompetensi tersebutlah yang idealnya harus dipenuhi oleh kepala sekolah dan teraktualisasi dalam kegiatan sehari-hari dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer, sehingga menunjukkan kinerja manajerial yang tinggi. Sebagaimana August W. Smith (1982: 393) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau output dari suatu proses.

Salah satu tolok ukur kinerja kepala sekolah adalah hasil uji kompetensi kepala sekolah (UKKS). Fakta menunjukkan bahwa hasil UKKS online terkini yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Profesi Tenaga Kependidikan (Pusbangtendik) BPSDMPK Kemendikbud tahun 2015 menunjukkan nilai rata-rata nasional pada jenjang Sekolah Dasar (SD) paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi kepala SD di Indonesia sangat rendah. Dimensi yang dinilai yaitu kompetensi kepemimpinan, kewirausahaan, pengembangan sekolah, manajerial, dan supervisi.

Hasil UKKS per jenjang (SMK, SMA, SMP, dan SD) Tahun 2015 disajikan pada gambar berikut.



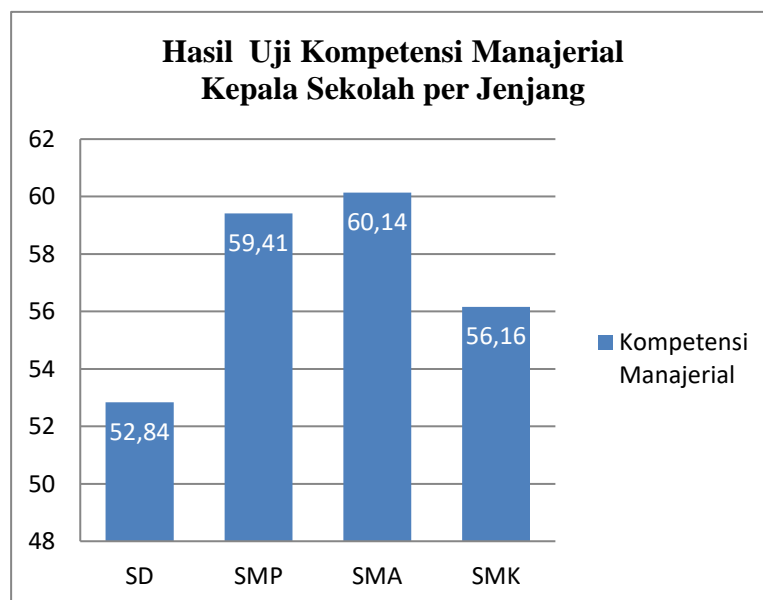
Gambar 1.1 Grafik Hasil Uji Kompetensi Kepala Sekolah per Jenjang Tahun 2015  
Sumber: LPMP Propinsi Jawa Tengah 2018, diolah

Berdasarkan data pada gambar grafik 1.1 di atas menunjukkan nilai rata-rata nasional UUKS jenjang SD paling rendah dibandingkan dengan jenjang SMP, SMA, dan SMK yaitu hanya sebesar 42,6 masih jauh di bawah standar minimal kelulusan (70).

Sedangkan hasil UKKS jenjang SD di Kabupaten Semarang tahun 2015 menunjukkan nilai rata-rata UUKS 52,04. Dari hasil tersebut mencerminkan bahwa kinerja kepala sekolah jenjang SD secara nasional dan di Kabupaten Semarang rendah. Padahal sebagai satu bentuk satuan pendidikan dasar, menurut Collier, *et al* (Suharningsih, 2010: 104) sekolah dasar merupakan satuan

pendidikan yang paling penting keberadaannya. Sekolah Dasar (SD) harus dikelola sebaik-baiknya sehingga menjadi sekolah dasar yang efektif dan bermutu.

Demikian juga hasil uji kompetensi kepala sekolah (UKKS) SD di Kabupaten Semarang pada dimensi manajerial menunjukkan nilai rata-rata paling rendah dibandingkan SMP, SMA, dan SMK sebagaimana data pada gambar berikut.

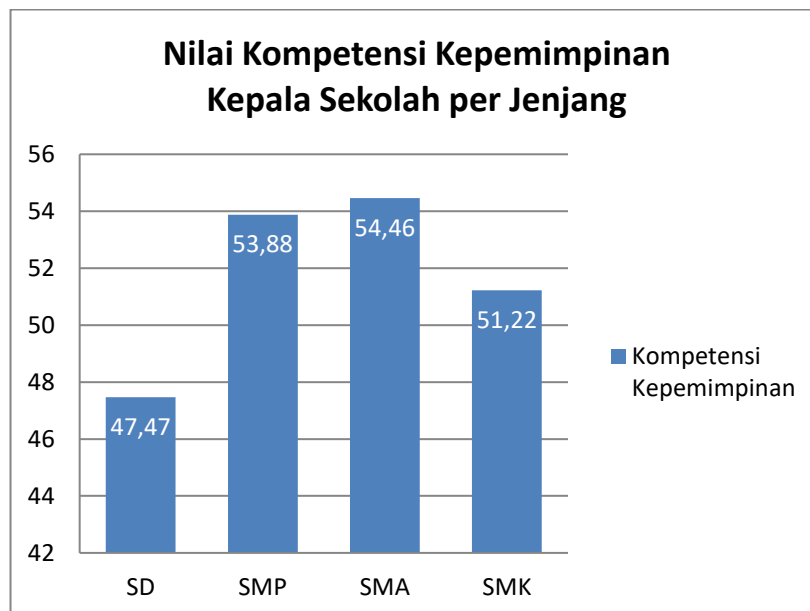


Gambar 1.2 Hasil Uji Kompetensi Manajerial Kepala SD  
Sumber: LPMP Propinsi Jawa tengah 2018, diolah

Berdasarkan data pada gambar 1.2 diatas, nampak bahwa nilai rata – rata UKKS SD di Kabupaten Semarang pada dimensi kompetensi manajerial sebesar 52,84 masih jauh di bawah standar minimal kelulusan (70) dan paling rendah dibandingkan jenjang SMP, SMA dan SMK. Hal itu mencerminkan bahwa kinerja manajerial kepala SD di Kabupaten Semarang masih rendah, padahal kompetensi manajerial merupakan kekuatan kepala sekolah untuk mengelola sekolah dengan

baik (Dharma, 2009: 28) dan salah satu tugas utama kepala sekolah adalah manajerial (Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2017).

Selain berperan sebagai *manager*, kepala sekolah juga berperan sebagai *leader*. Sebagai *leader*, kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepemimpinan yang tinggi. Namun fakta menunjukkan bahwa berdasarkan uji kompetensi kepala sekolah (UUKS) SD di Kabupaten Semarang pada dimensi kepemimpinan menunjukkan nilai rata-rata paling rendah dibandingkan dengan jenjang SMP, SMA, dan SMK sebagaimana data pada gambar berikut.



Gambar 1.3 Hasil Uji Kompetensi Kepemimpinan Kepala SD  
Sumber: LPMP Propinsi Jawa tengah, diolah 2018

Berdasarkan data pada gambar 1.3 diatas, nampak bahwa nilai rata – rata UKKS SD di Kabupaten Semarang pada dimensi kepemimpinan sebesar 47,47 masih jauh di bawah standar minimal kelulusan (70) dan paling rendah dibandingkan jenjang SMP, SMA dan SMK. Hal itu mencerminkan bahwa kompetensi kepemimpinan kepala SD di Kabupaten Semarang masih rendah,

padahal kompetensi kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam mengelola sekolah. Menurut Danim (2008: 3) pemimpin dipandang sebagai inti dari manajemen dan perilaku kepemimpinan merupakan inti perilaku manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan dapat mencapai tujuan jika dijalankan oleh seseorang yang memiliki kemampuan kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins, S.P, & Judge, T.A, 2015: 249). Selanjutnya Robbins mengatakan bahwa organisasi memerlukan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk efektifitas yang optimal. Kepemimpinan sangat dibutuhkan sebagai kontrol kendali sebuah metoda manajemen dalam menjalankan organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan sangat berperan dalam meningkatkan kinerja manajerial kepala sekolah sebagaimana pendapat Simamora, Timpe dalam Mangkunegara, 2006: 53; Edmon, 1997, Gibson, 1987 dalam Simanjuntak 2011: 24.

Kepala sekolah sebagai agen perubahan perlu mengimplementasikan kepemimpinan yang sesuai dengan perkembangan dan perubahan. Tren kepemimpinan pendidikan masa kini melibatkan bawahan yang bekerja secara tim, sehingga kepala sekolah tidak boleh secara otoriter bertindak sendiri dalam mencapai kesuksesan organisasi (Rosnarizah, 2009: 11). Tipe/gaya kepemimpinan tersebut oleh Elmore (2000) disebut sebagai kepemimpinan distributif, yaitu melaksanakan tugas kepemimpinan secara bersama dan saling bertanggung jawab ke arah suatu tujuan bersama untuk kesuksesan organisasi. Dalam kepemimpinan distributif, berbagai fungsi kepemimpinan didistribusikan ke beberapa individu



yang bertindak sebagai pemimpin. Kepemimpinan distributif melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Menurut Ouchi, William (1981), pengambilan keputusan kolektif dan tanggung jawab kelompok memberikan dukungan sosial yang diperlukan bagi tercapainya kinerja puncak.

Untuk mengimplementasikan kepemimpinan distributif tersebut dibutuhkan kemampuan relasional kepala sekolah. Kemampuan relasional merupakan keterampilan interpersonal kepala sekolah untuk mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan dengan beragam orang di sekolah (Duignan , 2004). Dengan kepemimpinan distributif-relasional, kepala sekolah dapat lebih memberdayakan guru dan karyawan untuk terlibat, sehingga akan memperkuat tim kerja dengan hubungan interpersonal yang berkualitas. Tim kerja yang *solid* dengan hubungan interpersonal yang berkualitas memudahkan kepala sekolah untuk menciptakan komitmen organisasi yang akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial kepala sekolah.

Setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan adanya pengawasan atau supervisi, demikian juga pelaksanaan tugas pokok manajerial kepala sekolah perlu mendapatkan kepengawasan oleh pemangku kepentingan untuk mengetahui keterlaksanaannya. Pihak yang berwenang untuk melakukan kepengawasan terhadap kepala sekolah adalah pengawas sekolah. Pengawas sekolah memiliki posisi sangat penting dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan, visi misi, dan kemajuan sekolah. Tugas pokok pengawas sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai pengawas manajerial sangat strategis bagi kepala sekolah untuk

meningkatkan kinerja manajerialnya agar mutu sekolah dapat meningkat (Direktorat Tenaga Kependidikan, Kemendiknas, 2013: 20).

Namun fakta di lapangan menunjukkan bahwa peran kepengawasan belum optimal dalam melaksanakan supervisi manajerial. Hal ini bisa disebabkan keterbatasan jumlah pengawas sekolah SD dibandingkan dengan jumlah SD binaan. Jumlah pengawas SD di Kabupaten Semarang tahun 2018 sebanyak 33 orang dengan 510 SD binaan, sehingga seorang pengawas SD bertanggung-jawab pada 15-16 sekolah binaan. Sementara tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah bukan hanya supervisi manajerial kepala sekolah tetapi juga meliputi supervisi akademik guru dan kepengawasan terhadap keterlaksanaan delapan standar nasional di sekolah binaan memungkinkan peran pengawas dalam memantau, mensupervisi, mengevaluasi, dan menindak lanjuti hasil pengawasan manajerial berdampak kurang optimal.

Sekolah yang secara rutin mendapat layanan pengawasan oleh pengawas sekolah dengan melaksanakan supervisi manajerial melalui kegiatan pemantauan, pembinaan, penilaian, dan bimbingan teknis menunjukkan kinerja kepala sekolah yang lebih baik daripada sekolah yang kurang mendapatkan layanan pengawasan. Artinya bahwa kepengawasan oleh pengawas sekolah dalam melaksanakan supervisi manajerial berdampak positif terhadap kinerja kepala sekolah. Hal tersebut karena supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas sekolah tidak sekedar melakukan penilaian, tetapi juga melakukan bimbingan, pengarahan dan pembinaan teknis sehingga dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah. Dengan mendapatkan supervisi manajerial dari pengawas sekolah, kepala sekolah mampu

meningkatkan perannya sebagai manajer sehingga kompetensi manajerialnya akan meningkat.

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri (Yuniarsih, 2008: 25). Adaptabilitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi (Khotimah, 2007; Widoyoko, 2012: 213). Selanjutnya Khotimah menyatakan, bahwa adaptasi merupakan aspek yang sangat penting yang harus dimiliki karyawan dan juga merupakan faktor penentu keberhasilan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dalam kehidupan sehari-hari. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Walker, & Boyne (2006: 233), bahwa kesuksesan organisasi tergantung dari adaptasi internal pada lingkungan. Aragon (2007: 214) menjelaskan bahwa adaptabilitas mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial organisasi.

Sekolah yang memiliki adaptabilitas organisasi tinggi adalah sekolah yang responsif dan proaktif terhadap perubahan, artinya sekolah mampu dan mau untuk melakukan perubahan-perubahan terhadap apa yang terjadi di lingkungan internal organisasi itu sendiri sebagai akibat perubahan eksternal. Kepala sekolah yang memiliki adaptabilitas organisasi yang tinggi akan bersikap proaktif dalam mengelola perubahan. Dengan sikap responsif dan proaktif terhadap perubahan tersebut akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial kepala sekolah.

Namun fakta di lapangan menunjukkan kemampuan adaptabilitas kepala sekolah terhadap perubahan belum optimal. Kepala sekolah yang responsif dan proaktif mengelola perubahan akan nampak pada peningkatan prestasi sekolah dan minat masyarakat pada sekolah tersebut. Sebaliknya, pada sekolah-sekolah yang kurang responsif dan proaktif terhadap perubahan menunjukkan prestasi yang rendah, perkembangan sekolah stagnan dan jumlah peserta didik semakin berkurang.

Komitmen yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial organisasi (Caykoylu *et al.*, 2007: 197). Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi harus mempunyai komitmen dalam bekerja, karena apabila suatu perusahaan karyawannya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan atau organisasi. Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut komitmen dalam dirinya.

Demikian juga di sekolah, komitmen kepala sekolah sangat penting karena proses untuk memobilisasi komitmen harus dimulai pada tingkat tertinggi organisasi. Ketidakkonsistenan dan tidak adanya rasa percaya terhadap pemimpin

akan mengurangi kejelasan visi dari suatu organisasi. Namun fakta di lapangan menunjukkan bahwa komitmen kepala SD di Kabupaten Semarang dalam pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya lain belum optimal. Kepala sekolah yang komitmen terhadap pengelolaan sekolah akan memperlihatkan kinerja manajerial yang optimal. Fakta menunjukkan berdasarkan UUKS kompetensi manajerial kepala sekolah SD di Kabupaten Semarang menunjukkan rendah (52,84).

Pengertian komitmen merujuk pada kesetiaan dan loyalitas. Mowday et al. (1979: 226), mendefinisikan bahwa komitmen organisasi merupakan keterlibatan karyawan dalam loyalitasnya pada organisasi, kesediaan untuk mengarahkan usaha, tujuan dan nilai sejalan dengan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Armstrong (1955: 173) mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu kepada organisasi tertentu. Kiesler dan Sakumura seperti yang dikutip oleh Salancik (1955: 284) mengartikan komitmen sebagai ikatan antara individu dan tindakan perilaku. Bahkan kata komitmen diartikan sebagai suatu karakteristik intelektual, sifat pribadi seperti kejujuran, yang tidak dapat dimandatkan atau dipaksakan dari luar.

Porter et al. dalam Armstrong (2006: 271), mengungkapkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional karyawan, maka semakin besar pula usaha yang dilakukannya dalam melaksanakan pekerjaan atau semakin tinggi kinerjanya. Kinerja karyawan meningkat jika pendekatan yang berorientasi pada kontrol dihilangkan dalam mengelola karyawan dan diganti dengan strategi

komitmen (Mark Graham Brown et al.1994: 175). Pendapat tersebut didukung oleh para ahli yang menyatakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh komitmen organisasi (Rogers ,1994 dalam Mahmudi, 2010:20; Gibson, 1987 dalam Simanjuntak 2011; Mathis & Jackson, 2012: 122).

Pembentukan dan peningkatan komitmen organisasi menurut beberapa pendapat para ahli dipengaruhi beberapa faktor. Steers dan Porter dalam Sopiah (2008:1 64) mengemukakan bahwa pengawasan termasuk salah satu factor organisasi yang mempengaruhi komitmen yang dapat membentuk atau memunculkan tanggung jawab. Sergiovanny, T. J ( 1987: 296) menyatakan bahwa kepemimpinan mengarahkan sumber daya manusia membutuhkan tindakan komitmen untuk mencapai tujuan dan sasaran. Kuo, R.J, *et al* (2009: 1168) mengemukakan bahwa pembentukan komitmen organisasi dapat dilakukan melalui kepemimpinan, yaitu kemampuan pimpinan untuk memperhatikan sepenuhnya karyawan dengan pemberi motivasi dan komitmen organisasi melalui pemberian delegasi, tanggung jawab dan memberdayakan karyawan. Kinerja organisasi merupakan hasil dari penyesuaian antara variabel internal dengan variabel-variabel lingkungan menyesuaikan sumber-sumber milik perusahaan dengan lingkungan luar yang berlaku, konsekuensinya dapat meningkatkan komitmen (Aragon, *et al.* 2007: 356).

Penelitian mengenai kinerja dan faktor- faktor yang mempengaruhi telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yanti, Fitri (2014) menunjukkan bahwa supervisi manajerial pengawas sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan manajerial

kepala sekolah pada Sekolah Dasar Kabupaten Purwakarta. Demikian juga hasil penelitian Putra (2017: 175) terungkap bahwa supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah pada Sekolah Dasar Negeri se Kota Padang Panjang. Hasil penelitian Azman, *et al* (2009: 245), menunjukkan bahwa pengawas secara positif dan signifikan berkorelasi dengan kinerja pekerjaan karyawan. Semakin tinggi pengawasan yang dilakukan atasan kepada para karyawan, maka akan meningkatkan kinerja pada karyawannya.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Birkenmeier, & Sanséau (2016: 166), menunjukkan ada korelasi positif yang terbaik dan ada yang lemah antara supervisor dengan kinerja kerja karyawan. Fitria, Utami, & Iskandar (2015: 103) menemukan bahwa pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Terkait dengan kepengawasan di sekolah, hasil penelitian Iskandar, & Wibowo (2016: 190-193) menemukan: pemantauan pelaksanaan program sekolah yang dilakukan pengawas pendidikan belum terlaksana dengan optimal, supervisi yang dilakukan pengawas pendidikan belum terlaksana dengan optimal, dan tindak lanjut yang dilakukan pengawas pendidikan belum optimal, berdampak kurang optimal sehingga ketertinggalan mutu pendidikan pada sekolah tidak mampu diatasi dengan mudah oleh kepala sekolah.

Hasil penelitian Durhan, Hardyanto, & Pramono (2017: 34-42) tentang tugas kepengawasan dalam membantu kepala sekolah meningkatkan mutu pendidikan mengungkapkan bahwa supervisi manajerial tidak dilaksanakan secara optimal oleh pengawas sekolah. Perencanaan supervisi manajerial belum sesuai

dengan prosedur yang ditentukan, pelaksanaan tidak dilakukan secara optimal, dan penilaian tidak ditindaklanjuti. Selanjutnya penelitian Susilowati, K., Sarwi, & Anni (2017: 83) menyatakan bahwa model faktual supervisi manajerial pengawas kurang optimal sebagai fungsi pembinaan kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi manajerial di Kabupaten Purbalingga.

Hasil penelitian Ghoniyah & Manurip (2011: 126); Muhdi (2012: 13); Novitasari, Wahyudin & Setiyani (2012: 5); Rahayuningtyas, Yulianto & Agung (2017: 366); Mafudah & Asrori (2017: 385) berhasil mengungkap bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian Hueryren (2012: 55) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan pemimpin tidak hanya akan mempengaruhi tujuan organisasi dan komitmen organisasional tetapi juga mempengaruhi kinerja organisasi. Demikian juga dengan penelitian Sudirjo & Kristanto (2016: 7-8) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melalui komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Syafriadi (2015: 83), menemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan, maka semakin meningkat motivasi kerja yang pada akhirnya akan mendorong kinerja untuk meningkat.

Berbeda dengan hasil penelitian di atas, penelitian Martono (2013: 30-31) mengungkap bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, tetapi berpengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi dan kerjasama tim. Demikian juga penelitian Nugraheni & Murtini



(2015: 135) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD. Sedangkan hasil penelitian Nor, W (2007: 19) menemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan walaupun berpengaruh terhadap kinerja manajerial namun tidak signifikan.

Hasil penelitian Harris (2008: 185), mengungkapkan bahwa kepemimpinan distributif dapat meningkatkan hubungan yang baik antara pemimpin dan subordinat yang mana ia adalah penting dalam pelaksanaan perubahan. Kepemimpinan distributif telah muncul sebagai alternatif dalam keperluan semasa yang memerlukan sistem kepemimpinan terkini. Penelitian oleh Izquierdo (2005: 242) dan Coltman, Devinney, & Midgley (2011: 216), menunjukkan bahwa kualitas hubungan (*relationship quality*) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian Nurwati, Nimran, Setiwan & Surachman (2012: 7-8), menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai dengan mempertimbangkan faktor komitmen dan budaya organisasi. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Manullang (2014: 380) yang membuktikan bahwa kinerja kepala sekolah secara langsung dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Dalam penelitian ini terungkap bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja kepala sekolah saat berperan sebagai manajer menunjukkan tekad dan kemampuan untuk menerima keberadaan sekolah sebagai nyawanya sendiri, melakukan semua aktivitas mereka secara sukarela, sungguh-sungguh, bertanggung jawab, dan loyalitas tinggi (komitmen afektif dan komitmen normatif).

Hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian Yih, Wu Wann, & Sein Htaik (2011: 7), menunjukkan bahwa hubungan komitmen organisasi dengan kinerja tidak sampai pada taraf yang signifikan. Demikian juga hasil penelitian Tolentino (2013: 57), menunjukkan bahwa meskipun komitmen organisasi berkorelasi secara signifikan dengan kinerja pekerjaan, namun ada perbedaan bahwa tenaga akademik memiliki komitmen afektif dan normatif yang lebih kuat daripada tenaga administrasi, sedangkan tenaga administrasi, hanya komitmen afektif yang berkorelasi secara signifikan terhadap kinerja mereka. Sedangkan hasil penelitian Murniasih, & Sudarma (2016: 32) menunjukkan, bahwa selain berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, komitmen afektif juga berpengaruh sebagai variabel mediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja karyawan.

Terkait dengan komitmen organisasi tersebut, penelitian Hueryren Yeh, & Dachuan Hong (2012: 55) menunjukkan kepemimpinan positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi. Demikian juga hasil penelitian Indayati, Thoyib & Rofiaty (2012: 353), Omidifar (2013: 266) menunjukkan ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Tetapi berbeda dengan hasil penelitian Hakim & Hadipapo (2015: 10) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Artinya rendahnya intensitas kepemimpinan maka komitmen organisasi akan semakin turun kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian Hulpia, Devos, & Kerr (2009: 312-213) mengungkapkan bahwa jumlah dukungan kepemimpinan memainkan peran kunci positif secara signifikan dalam memprediksi komitmen guru. Pengambilan keputusan partisipatif dan distribusi fungsi kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan pada komitmen organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Dimensi kepemimpinan distributif meliputi dukungan, supervisi dan kerjasama. Peranan pemimpin dalam organisasi kepemimpinan distributif merupakan kepemimpinan yang meliputi pelbagai elemen seperti interaksi, kerja tim, kepercayaan, penurunan kuasa, kolektif dan kolaborasi.

Hasil penelitian Burpitt (2008: 15) menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi terhadap lingkungan mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil kajian Winata, Miyasto & Sugiarto (2016: 30) menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi terhadap lingkungan mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja, secara langsung maupun tidak langsung. Untuk membangun kualitas diperlukan kemampuan/sikap untuk beradaptasi terhadap perubahan (Yun Qui dan Tannock, 2010: 1079).

Kegagalan perusahaan skala kecil dan menengah di Inggris disebabkan oleh kegagalan manajemen dalam mendorong kemampuan adaptasi anggota organisasinya (Nwanko, 2000, dalam Raharjo, 2010: 47). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja proses. Demikian juga menurut penelitian Widodo (2012: 217), menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi yang dibangun oleh komitmen pada konsensus.

Sejalan dengan penelitian tersebut, Triaryati (2017: 94) menunjukkan bahwa kemampuan organisasi beradaptasi terhadap kebijakan mempunyai dampak langsung kinerja organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Mulyanto & Sugiarti (2016: 110) menunjukkan bahwa adaptabilitas lingkungan berdampak pada kinerja perusahaan sehingga bisa diadopsi oleh perusahaan dalam rangka memperbaiki kinerja perusahaannya. Studi lain yang dilakukan Locander dan Jaramillo (2006: 28) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan akan memiliki kinerja yang tinggi.

Dalam organisasi pendidikan terungkap bahwa kepala sekolah yang menerima model ketahanan mencerminkan adaptasi perubahan besar, kepala sekolah yang tangguh mampu beradaptasi terhadap perubahan dengan sukses tidak hanya meningkatkan kinerja sekolah mereka, tetapi juga menjadi pemimpin yang efektif. Untuk menghadapi perubahan kepala sekolah harus peka terhadap realitas eksternal dalam lingkungan global (Isaacs, 2016: 6). Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut hasil penelitian Muhtaram, Chusnul, & Rosalin (2009) menunjukkan bahwa adaptabilitas organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi di Perguruan Tinggi.

Fitriastuti (2013: 111); Susanti & Palupiningdyah (2016: 84); Rozi, Prihatin & Suminar (2016: 145); Nurnaningsih & Wahyono (2017: 376) berhasil mengungkap bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Alfianto & Suryandari (2015: 7) menemukan bahwa komitmen organisasi secara simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor. Sedangkan Guntur (2012: 6) menemukan bahwa komitmen

organisasi berpengaruh terhadap kinerja perawat rumah sakit secara simultan dan parsial.

Selanjutnya penelitian Folorunso, Adewale & Abodunde (2014: 284) menunjukkan bahwa dimensi komitmen organisasi secara bersama - sama dan secara independen mempengaruhi kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian tersebut Nasomboon (2014: 87), menemukan bahwa komitmen kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi dan keterlibatan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meningkatnya perilaku pemimpin yang berkomitmen tinggal bersama perusahaan mereka, bekerja untuk organisasi , targetkan kesuksesan, fokus pada pencapaian tujuan, dan juga bekerja menuju kesuksesan perubahan organisasi, nampak mempengaruhi nilai kinerja organisasi serta tingkat keterlibatan karyawan.

Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, hasil penelitian Nugroho, Susilo & Iqbal (2016: 180), menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan penelitian Marsoit, Sendow & Rumokoy ( 2017: 4293) menunjukkan terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian *research gap* terkait dengan isu-isu kinerja manajerial dalam penelitian ini disarikan pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Ikhtisar Research Gap  
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Research Gap	Peneliti	Temuan
1	Terdapat perbedaan pengaruh kepengawasan terhadap kinerja manajerial	<p>Yanti, &amp; Sutarsih (2014) Putra (2017: 175) Birkenmeier, &amp; Sanséau (2016: 166) Fitria, Utami, &amp; Iskandar (2015: 103) Azman, at al (2009: 245) Iskandar, &amp; Wibowo (2016: 190-193)</p> <p>Durhan, Hardyanto, &amp; Pramono (2017:34-42) Susilowati, Sarwi, &amp; Anni (2017: 83) Toban, &amp; Sjahrudin (2016: 30)</p>	<p>Supervisi manajerial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial kepala sekolah.</p> <p>Ada korelasi positif yang terbaik dan ada yang lemah antara supervisor dengan kinerja kerja karyawan. Pengawas secara positif dan signifikan berkolerasi dengan kinerja karyawan. Pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Supervisi manajerial kurang berdampak terhadap kinerja kepala sekolah.</p>
2	Terdapat perbedaan pengaruh antara adaptabilitas dengan kinerja manajerial	<p>Burpitt (2008: 15) Winata, Miyasto, &amp; Sugiarto (2015: 30)</p> <p>Yun Qui dan Tannock, 2010: 1079)</p> <p>Widodo (2012: 217) Mulyanto, &amp; Sugiarti (2016: 110)</p> <p>Nwanko, dalam Raharjo (2010: 47) Muhtaram, Chusnul, &amp; Rosalin (2009)</p>	<p>Kemampuan adaptasi terhadap lingkungan mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kemampuan adaptasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja proses. Peningkatan kinerja dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi yang dibangun oleh komitmen pada konsisus. Untuk menghadapi perubahan kepala sekolah harus peka terhadap realitas eksternal dalam lingkungan global. Adaptabilitas organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi</p>

Tabel 1.1 Lanjutan

No	<i>Research Gap</i>	Peneliti	Temuan
3	Terdapat perbedaan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja manajerial	<p>Isaacs (2016: 6) Triaryati (2017: 94)</p> <p>Muhtaram, Chusnul, &amp; Rosalin (2009)</p> <p>Ghonyah &amp; Manurip (2011: 126) Muhdi (2012: 13) Novitasari, Wahyudin, &amp; Setiyani (2012: 5) Rahayuningtyas, Yulianto, &amp; Agung (2017: 366) Mafudah, &amp; Asrori (2017: 385) Hueryren (2012: 55) Sudirjo &amp; Kristanto (2016: 7-8) Hangeior, et al (2016: 132) Izquierdo (2005:242) Coltman, at al (2011: 216) Martono (2013: 30-31)</p> <p>Nugraheni &amp; Murtini (2015: 135)</p> <p>Nor (2007: 19)</p>	<p>Kemampuan organisasi beradaptasi terhadap kebijakan mempunyai dampak langsung kinerja organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Adaptabilitas organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi di Perguruan Tinggi</p> <p>Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja</p> <p>Gaya kepemimpinan melalui komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan relasional manajer dapat memberdayakan staf. Kualitas hubungan (relationship quality) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi tetapi berpengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi dan kerjasama tim. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan walaupun berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial namun tidak signifikan</p>

Tabel 1.1 Lanjutan

No	Research Gap	Peneliti	Temuan
4	Terdapat perbedaan pengaruh komitmen dengan kinerja manajerial	Fitriastuti (2013: 111) Susanti, & Palupiningdyah (2016: 84) Rozi, Prihatin, & Suminar (2016: 145) Nurnaningsih, & Wahyono (2017:376) Folorunso, Adewale, & Abodunde (2014: 284)  Nasomboon (2014: 87)  Alfianto, & Suryandari (2015: 7) Guntur (2012: 6)  Yih, Wu Wann, & Sein Htaik (2011)  Tolentino (2013: 57)  Nugroho, Susilo & Iqbal (2016: 180)  Marsoit, Sendow, & Rumokoy (2017: 4293)	Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  Dimensi komitmen organisasi secara bersama - sama dan secara independen mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi dan keterlibatan karyawan. Komitmen organisasi secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hubungan komitmen organisasi dengan kinerja tidak sampai pada taraf yang signifikan. Meskipun komitmen organisasi berkorelasi secara signifikan dengan kinerja pekerjaan, hanya komitmen afektif yang berkorelasi secara signifikan terhadap kinerja Komitmen organisasional. berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Penelitian-penelitian yang diolah dalam disertasi, 2018



Melihat adanya kesenjangan antara teori dengan fenomena di lapangan dan kajian hasil penelitian terdahulu, serta *research gap* yang ada terkait dengan isu – isu kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya pada uraian latar belakang di atas penelitian ini penting dan layak untuk diteliti lebih lanjut, sebab penelitian yang sudah dilakukan belum dilaksanakan penelitian secara utuh tetapi masih secara terpisah atau secara parsial sekalipun beberapa variabel sama. Penelitian lebih lanjut akan dilakukan di lokasi yang berbeda dari daerah penelitian sebelumnya. Penelitian ini dilakukan pada kepala sekolah jenjang Sekolah Dasar (SD) di Kabupaten Semarang Propinsi Jawa Tengah.

Dalam bingkai manajemen sekolah, peran kepala sekolah sebagai *manajer* merupakan komponen strategis untuk meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan. Pada aras empiris, isu-isu strategis yang mengemuka adalah berkenaan dengan faktor-faktor perilaku organisasi yang mempengaruhi kinerja manajerial kepala sekolah yang berbeda-beda meliputi: kepengawasan, kepemimpinan distributif-relasional, adaptabilitas organisasi dan komitmen organisasi. Isu-isu strategis tersebut akan diuji melalui penelitian, yang peneliti formulasikan dalam judul: “*Analisis Determinan Kinerja Manajerial Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Semarang*”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan deskripsi latar belakang di atas, dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut.

- 1.2.1 Standar pendidik dan tenaga kependidikan menuntut kepala sekolah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer dengan memenuhi standar kompetensi manajerial yang sudah ditetapkan agar kinerjanya dalam mengelola sekolah meningkat, namun fakta menunjukkan bahwa kinerja manajerial kepala sekolah jenjang SD di Kabupaten Semarang rendah.
- 1.2.2 Kompetensi kepemimpinan kepala sekolah SD di Kabupaten Semarang rendah
- 1.2.3 Penerapan kepemimpinan kepala sekolah yang melibatkan dan memberdayakan seluruh sumber daya sekolah belum optimal
- 1.2.4 Kemampuan relasional kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan distributif di sekolah belum optimal
- 1.2.5 Kemampuan adaptabilitas kepala sekolah yaitu sikap responsif dan proaktif dalam mengelola perubahan internal dan eksternal sekolah belum optimal
- 1.2.6 Komitmen kepala sekolah dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dan sumber daya lain di sekolah belum optimal

### **1.3 Cakupan Masalah**

Berdasarkan bidang kajian dan identifikasi masalah di atas, cakupan masalah dalam penelitian ini adalah mengungkap empat faktor prediktor kinerja manajerial kepala sekolah SD di Kabupaten Semarang, yaitu: kepengawasan,

adaptabilitas organisasi, kepemimpinan distributif-relasional, dan komitmen organisasi.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan cakupan masalah di atas, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- 1.4.1 Bagaimana pengaruh langsung kepengawasan dan adaptabilitas organisasi terhadap kepemimpinan distributif-relasional ?
- 1.4.2 Bagaimana pengaruh langsung dan tidak langsung kepengawasan, adaptabilitas organisasi, dan kepemimpinan distributif-relasional terhadap komitmen organisasi ?
- 1.4.3 Bagaimana pengaruh langsung dan tidak langsung kepengawasan, adaptabilitas organisasi, kepemimpinan distributif-relasional, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial kepala sekolah ?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Mengacu kepada rumusan masalah penelitian di atas, maka tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah untuk:

- 1.5.1 Menganalisis pengaruh langsung kepengawasan dan adaptabilitas organisasi terhadap kepemimpinan distributif-relasional.
- 1.5.2 Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepengawasan, adaptabilitas organisasi, dan kepemimpinan distributif-relasional terhadap komitmen organisasi.

1.5.3 Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepengawasan, adaptabilitas organisasi, kepemimpinan distributif-relasional, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial kepala sekolah.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menemukan sintesis keilmuan manajemen pendidikan terkait dengan kinerja manajerial kepala sekolah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung maupun tidak langsung, meliputi: kepengawasan, adaptabilitas organisasi, kepemimpinan distributif-relasional dan komitmen organisasi.

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

1.6.2.1 Bagi Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olah Raga (Disdikbudpora) Kabupaten Semarang.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam upaya pengembangan kualitas kepala sekolah melalui penilaian kinerja manajerial kepala sekolah, pembinaan, pemantauan, pembimbingan dan pelatihan kepada kepala sekolah baik oleh pengawas sekolah maupun pihak-pihak yang terkait pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olah Raga serta sebagai pertimbangan dalam membuat

keputusan untuk menentukan kebijakan pengelolaan bidang pendidikan dasar.

#### 1.6.2.2 Bagi Kepala Sekolah.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi kepala sekolah terutama dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai *manager* dan *leader*, bahwa dalam rangka mencapai tujuan, visi dan misi sekolah yang efektif dan efisien dibutuhkan kinerja manajerial kepala sekolah yang optimal dengan mengimplementasikan kepemimpinan distributif-relasional, meningkatkan adaptabilitas organisasi, komitmen organisasi dan menindaklanjuti hasil supervisi manajerial pengawas sekolah.

#### 1.6.2.3 Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan tentang kepengawasan, adaptabilitas organisasi, kepemimpinan Distributif-Relasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial kepala sekolah dasar di Kabupaten Semarang

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka membahas mengenai penelitian terdahulu yang relevan dengan kajian yang berkaitan dengan pengaruh kepengawasan, adaptabilitas organisasi, kepemimpinan distributif-relasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial kepala sekolah.

Penelitian terdahulu adalah pedoman yang menjadi dasar bagi peneliti selanjutnya untuk menguji yang telah dihasilkan oleh peneliti sebelumnya. Ada perbedaan, persamaan, penambahan maupun pengurangan dalam penggunaan variabel dalam penelitian ini. Hal ini dapat dikatakan sebagai orisinalitas dan kebaruan penelitian ini dibandingkan dengan penelitian terdahulu, karena penggunaan variabel, struktur model dan cara menganalisisnya yang berbeda. Tujuan kajian penelitian terdahulu adalah untuk menambah wawasan atau menyempurnakan teori yang sudah ada mengenai masalah yang menjadi sasaran kajian.

##### **2.1.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan Pengaruh Kepengawasan terhadap Kepemimpinan**

Penelitian terdahulu yang relevan dengan pengaruh kepengawasan terhadap kepemimpinan telah dilakukan oleh Tobin, J. (2016) menunjukkan bahwa pemimpin yang sukses dipengaruhi dukungan organisasi yang efektif dan

pengawas sekolah. Penelitian Phyllis, T., & Lyndon, J.T. 1990, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan program pengembangan pengawasan pada gaya kepemimpinan. Penelitian Kacmar, K.M. (2016) menunjukkan bahwa persepsi kepemimpinan sepenuhnya memediasi hubungan antara pengawasan dan kinerja manajerial. Tabel berikut merangkum beberapa hasil penelitian empirik pengaruh kepengawasan terhadap kepemimpinan.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Empirik tentang Pengaruh Kepengawasan terhadap Kepemimpinan

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
1	Tobin, J.(2016) <i>“Management and leadership issues for school building leaders. International”</i>	Pemimpin yang sukses dipengaruhi oleh dukungan organisasi yang efektif dan pengawas sekolah.	Persamaan pada variabel dependen pemimpin dan variabel independen pengawas sekolah.  Perbedaan pada variabel dependen yaitu pemimpin, sementara dalam penelitian ini kepemimpinan distributif-relasional
2	Phyllis, T., & Lyndon, J.T (1990) <i>“The effect of a supervisory development program on leadership style”</i>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan program pengembangan pengawasan pada gaya kepemimpinan	Persamaan pada variabel independen pengawasan dan variabel dependen yaitu kepemimpinan.  Perbedaan pada variabel gaya kepemimpinan, sementara dalam penelitian ini adalah kepemimpinan distributif-relasional

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
3	Kacmar, K.M. (2016). <i>“Perceptions of Leadership as a Mediator of the Relationship between Abusive Supervision and Work Behaviors”</i>	Persepsi kepemimpinan sepenuhnya memediasi hubungan antara pengawasan dan kinerja manajerial	Persamaan pada variabel independen kepengawasan dan variabel intervening kepemimpinan, dan variabel dependen kinerja manajerial.  Perbedaan pada variabel kepemimpinan sementara dalam penelitian ini kepemimpinan distributif-relasional. Pada variabel kinerja manajerial sementara dalam penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah.

Sumber: Penelitian-penelitian terdahulu yang diolah, 2018

### 2.1.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan Pengaruh Adaptabilitas Organisasi terhadap Kepemimpinan Distributif-Relasional

Penelitian terdahulu yang relevan dengan pengaruh adaptabilitas organisasi terhadap kepemimpinan telah dilakukan oleh Holtkamp, M (2014) menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi seorang pemimpin berhubungan signifikan dengan kepemimpinan yang efektif dan kemampuan adaptasi seorang pemimpin memediasi hubungan antara keterampilan dan kepemimpinan yang efektif. Penelitian Raguž, I.V & Zekan, S.B.(2015), menunjukkan bahwa keberhasilan adaptasi berhubungan positif dengan dimensi organisasi pembelajaran dan kepemimpinan strategis.



Tabel berikut merangkum beberapa hasil penelitian empirik pengaruh adaptabilitas organisasi terhadap kepemimpinan.

Tabel 2.2 Hasil Penelitian Empirik tentang Pengaruh Adaptabilitas Organisasi terhadap Kepemimpinan

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
1	Holtkamp, M (2014). <i>“Leadership skill and the role of adaptability and creativity in effective leadership: A literature review geared toward an integrative model”</i> .	Kemampuan adaptasi seorang pemimpin berhubungan signifikan dengan kepemimpinan yang efektif dan kemampuan adaptasi seorang pemimpin memediasi hubungan antara keterampilan dan kepemimpinan yang efektif	Persamaan pada variabel independen adaptabilitas (kemampuan adaptasi) dan variabel dependen kepemimpinan juga sebagai variabel intervening.  Perbedaan pada variabel dependen kepemimpinan yang efektif, sementara dalam penelitian ini kepemimpinan distributif-relasional
2	Raguž, I.V & Zekan,S.B.(2015). <i>“The Role of Leadership in Organizational Adaptation Proces”</i>	Keberhasilan adaptasi berhubungan positif dengan dimensi organisasi pembelajaran dan kepemimpinan strategis.	Persamaan pada variabel independen adaptasi dan variabel dependen kepemimpinan.  Perbedaan pada variabel dependen kepemimpinan strategis sementara dalam penelitian ini kepemimpinan distributif-relasional

Sumber: Penelitian-penelitian terdahulu yang diolah, 2018

### 2.1.3 Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan Pengaruh Kepengawasan terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja

Penelitian yang relevan dengan pengaruh kepengawasan terhadap komitmen organisasi dan kinerja telah dilakukan oleh Latif ,S., & Gulzar, A. (2011), Madriaga, R.D (2014), Ratriningrum, F (2017) menjelaskan bahwa kepengawasan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Lubis, Darwin & Sumarno (2015), Satriadi (2016), Azman, I, Ching Sieng, L.L, Moh Na'eim Ajis, N.N., Dollah, N.F., & Boerhannoeddin (2009), Maharisa, Hendriani, & Efni (2017), Situmeang (2017), Darmawati (2015), Nielwaty, Prihati, & Zuhdi (2017), dan Saani (2013) menjelaskan bahwa kepengawasan berpengaruh terhadap kinerja. Tabel berikut merangkum beberapa hasil penelitian empirik pengaruh kepengawasan terhadap komitmen organisasi dan kinerja.

Tabel 2.3 Hasil Penelitian Empirik tentang Pengaruh Kepengawasan terhadap Komitmen Organisasi dan kinerja

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
1	Latif ,S., & Gulzar, A. 2011. " <i>The Impact of Organizational and Supervisory Support and Survivors Organizational Commitment After Downsiing in Telecom Sector of Pakistan</i> "	Dukungan pengawas menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan korban perampangan.	Persamaan pada variabel independen dukungan pengawas dan variabel dependen komitmen.  Perbedaan pada variabel komitmen karyawan korban perampangan, sementara dalam penelitian ini adalah komitmen kepala sekolah.

Tabel 2.3 Lanjutan

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
2	Madriaga, R.D.2014. <i>“Instructional Supervision factors Affecting Organizational Commitment of Thai Teachers: A Case study of Amphur”</i>	Supervisi berpengaruh secara langsung positif terhadap komitmen profesi guru.	<p>Persamaan pada variabel independen peran pengawas sekolah dan variabel dependen komitmen.</p> <p>Perbedaan pada variabel komitmen guru sementara dalam penelitian ini adalah komitmen kepala sekolah</p>
3	Ratrinigrum, F 2017. “Pengaruh pengawas sekolah, kepala sekolah, dan komitmen kerja terhadap kompetensi pedagogik guru sekolah dasar di Kecamatan Seputih Banyak Kabupaten Lampung Tengah”.	Terdapat pengaruh peran pengawas sekolah, kepala sekolah terhadap komitmen kerja dan kompetensi pedagogik guru	<p>Persamaan pada variabel independen peran pengawas sekolah dan variabel intervening komitmen.</p> <p>Perbedaan pada variabel intervening komitmen kerja guru sementara dalam penelitian ini adalah komitmen kepala sekolah</p>
4	Lubis, Darwin & Sumarno, 2015. “Pengaruh Persepsi tentang Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah, Partisipasi Masyarakat, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah”	Terdapat pengaruh langsung persepsi tentang supervisi manajerial pengawas sekolah, partisipasi masyarakat, dan kepuasan kerja terhadap kinerja kepala sekolah	<p>Persamaan pada variabel independen supervisi manajerial pengawas sekolah dan variabel dependen kinerja kepala sekolah.</p> <p>Perbedaan pada peneliti mengukur semua kompetensi kepala sekolah sementara dalam penelitian ini hanya mengukur kompetensi manajerial kepala sekolah.</p>

Tabel 2.3 Lanjutan

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
5	Satriadi, 2016. "Pengaruh Kepengawasan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada SD Binaan Tanjung Pinang".	Terdapat pengaruh yang signifikan antara supervisi oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru.	Persamaan variabel independen pengawasan dan variabel dependen kinerja. Perbedaan pada variabel independen pengawasan kepala sekolah, sementara dalam penelitian ini adalah kepengawasan pengawas sekolah dan variabel dependen adalah kinerja guru sementara penelitian ini adalah kinerja manajerial kepala sekolah
6	Azman, I, Ching Sieng, L.L, Moh Na'eim Ajis, N.N., Dollah, N.F., & Boerhannoeddin, 2009. " <i>Relationship Between Supervisor's Role and Job Performance in The Workplace Training Program</i> ".	Dukungan supervisor dan komunikasi supervisor berkorelasi positif signifikan terhadap kinerja pekerjaan	Persamaan pada variabel independen peran pengawas (supervisor) dan variabel dependen kinerja. Perbedaan pada variabel independen supervisor perpustakaan, sementara dalam penelitian ini supervisor/pengawas sekolah dan variabel dependen kinerja pekerjaan perpustakaan sementara dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial kepala sekolah
7	Maharisa, Hendriani, & Efni, 2017. "Analisis Pengaruh Beban Kerja, Komitmen Organisasional, dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pusat Statistik Provinsi Riau Pekanbaru	Kinerja pada Badan Pusat Statistik Provinsi Riau Pekanbaru dipengaruhi oleh variabel beban kerja, komitmen dan pengawasan.	Persamaan variabel independen peran kepengawasan dan komitmen, variabel dependen kinerja. Perbedaan pada variabel independen kepengawasan badan pusat statistik, sementara dalam penelitian ini kepengawasan sekolah dan variabel dependen kinerja badan pusat statistik sementara penelitian ini adalah kinerja manajerial kepala sekolah

Tabel 2.3 Lanjutan

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
8	Situmeang. 2017. "Pengaruh Pengawasan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Karya Anugrah.	Secara parsial, pengawasan dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<p>Persamaan pada variabel independen pengawasan dan variabel dependen kinerja.</p> <p>Perbedaan pada variabel independen adalah pengawasan perusahaan, sementara dalam penelitian ini kepengawasan pengawas sekolah dan variabel dependen adalah kinerja karyawan sementara penelitian ini adalah kinerja manajerial kepala sekolah.</p>
9	Darmawati 2015. "Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Havraco Jaya Palembang".	Terdapat pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan pada variabel independen pengawasan dan kinerja.</p> <p>Perbedaan pada variabel independen pengawasan perusahaan, sementara dalam penelitian ini kepengawasan sekolah dan variabel dependen kinerja karyawan sementara penelitian ini adalah kinerja manajerial kepala sekolah.</p>
10	Nielwaty, Prihati, & Zuhdi, 2017. "Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan Barang dan Jasa Provinsi Riau	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	<p>Persamaan pada variabel independen pengawasan dan variabel kinerja.</p> <p>Perbedaan pada variabel independen adalah pengawasan Disperindag, sementara dalam penelitian ini kepengawasan sekolah dan variabel dependen kinerja pegawai Disperindag sementara penelitian ini adalah kinerja manajerial kepala sekolah.</p>

Tabel 2.3 Lanjutan

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
11	Saani 2013. “ <i>Influence of Compensation and Supervision on Private Basic School Teachers Work Performance in Ashaiman Municipality</i> ”	Pengawasan guru berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja guru	Persamaan pada variabel independen kepengawasan (supervisi) dan variabel dependen kinerja.  Perbedaan pada variabel independen adalah supervisi guru, sementara dalam penelitian ini kepengawasan (supervisi) manajerial kepala sekolah dan variabel dependen kinerja guru sementara dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial kepala sekolah

*Sumber: Penelitian-penelitian yang diolah dalam disertasi, 2018*

Berdasarkan hasil penelitian dari beberapa peneliti di atas, dapat disimpulkan bahwa kepengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai merupakan hal yang perlu dicermati dan diteliti lebih mendalam dalam penelitian ini.

#### **2.1.4 Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja**

Penelitian yang relevan dengan pengaruh kepemimpinan distributif relasional terhadap komitmen organisasi telah dilakukan oleh Rabindarang, & Bin (2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan distributif berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hulpia, Devos, & Kerr (2009) menjelaskan kepemimpinan distributif berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan berdampak pada

peningkatan kinerja. Shalahuddin (2013), Latib, Fathoni, & Minarsih (2016), Alkahtani (2016), dan Alkahtani (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Syafriadi (2015), Hueryren (2012), menjelaskan kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan memediasi terhadap kinerja. Nasomboon (2014), Basuki, R., Setyawan, A.A., & Wajdi, M. F. (2017), Sumarno, J. (2017), menjelaskan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Tabel berikut merangkum beberapa hasil penelitian empirik pengaruh antara kepemimpinan distributif terhadap komitmen organisasi.

Tabel 2.4 Hasil Penelitian Empirik tentang Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
1	Rabindarang, & Bin, 2014 <i>“The Influence of Distributed Leadership toward organisation Commitment: Job Stress in Techical and Vocational Education”</i>	Kepemimpinan distributif mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen organisasi dan hubungan tidak signifikan dengan tekanan kerja	Persamaan pada variabel independen kepemimpinan distributif dan variabel dependen komitmen organisasi.  Peberdaan pada dengan variabel independen kepemimpinan distributif, sementara dalam penelitian ini variabel kepemimpinan distributif - relasional dan variabel dependen komitmen pendidikan tehnik dan vokasional sementara dalam penelitian ini komitmen organisasi kepala sekolah.

Tabel 2.4 Lanjutan

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
2	Hulpia, Devos, & Kerr, 2009. <i>“The Relationship between the Perception of Distributed Leadership in Secondary Schools and Teachers Job Satisfaction and Organizational Commitment”</i>	Pengambilan keputusan partisipatif dan distribusi fungsi kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan pada komitmen organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.	<p>Persamaan pada variabel independen kepemimpinan distributif, variabel intervening komitmen organisasi, dan variabel dependen kinerja.</p> <p>Perbedaan pada variabel intervening komitmen guru, sementara dalam penelitian ini komitmen kepala sekolah, variabel dependen adalah kinerja guru sementara penelitian ini adalah kinerja manajerial kepala sekolah.</p>
3	Shalahuddin, 2013. <i>“Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan PT. Sumber Djantini Di Kalimantan Barat.</i>	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan pada variabel independen kepemimpinan, variabel intervening komitmen organisasi dan variabel dependen kinerja.</p> <p>Perbedaan pada variabel independen kepemimpinan sementara dalam penelitian ini adalah kepemimpinan distributif-relasional dan variabel dependen kinerja karyawan sementara dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial kepala sekolah.</p>



Tabel 2.4 Lanjutan

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
1	Latib, Fathoni, & Minarsih, 2016. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Pegawai Dinas Pasar Kota Semarang)"	Terdapat efek positif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Semarang Badan Market City.	Persamaan pada variabel independen kepemimpinan, variabel intervening komitmen organisasi, dan variabel dependen kinerja. Perbedaan pada variabel independen kepemimpinan, sementara dalam penelitian ini adalah kepemimpinan distributif – relasional dan variabel dependen adalah kinerja karyawan sementara dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial kepala sekolah.
2	Alkahtani, A.H. 2016. "The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence"	Gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan	Persamaan pada variabel independen kepemimpinan dan variabel intervening komitmen organisasi. Perbedaan pada variabel independen adalah gaya kepemimpinan, sementara dalam penelitian ini adalah kepemimpinan distributif-relasional dan variabel intervening komitmen karyawan sementara penelitian ini adalah komitmen kepala sekolah
	Syafriadi, 2015. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Universitas Pembangunan Pancabudi).	Partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.	Persamaan pada variabel independen kepemimpinan, variabel intervening komitmen organisasi, dan variabel dependen kinerja manajerial. Perbedaan variabel independen gaya kepemimpinan, sementara dalam penelitian ini kepemimpinan distributif-relasional dan variabel dependen kinerja manajerial universitas, sementara dalam penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah.

Tabel 2.4 Lanjutan

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
7	Hueryren, 2012. <i>“The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance”</i>	Tipe kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan komitmen organisasional memiliki efek mediasi parsial terhadap hubungan antara tipe kepemimpinan dan kinerja pekerjaan	Persamaan pada variabel independen kepemimpinan, variabel intervening komitmen organisasi, dan variabel dependen kinerja. Perbedaan pada variabel independen gaya kepemimpinan, sementara dalam penelitian ini adalah kepemimpinan distributif-relasional, variabel intervening komitmen karyawan perusahaan sementara penelitian ini komitmen kepala sekolah, dan variabel dependen kinerja organisasi sementara dalam penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah.
8	Nasomboon, 2014. <i>“The Relationship among Leadership Commitment, Organizational Performance, and Employee Engagement”</i> .	Komitmen kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi dan keterlibatan karyawan	Persamaan pada variabel intervening komitmen dan variabel dependen kinerja. Perbedaan pada variabel intervening komitmen kepemimpinan, sementara dalam penelitian ini komitmen organisasi kepala sekolah dan variabel dependen kinerja organisasi sementara penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah
9	Basuki, R., Setyawan, A.A., & Wajdi, M. F. 2017. “Model Pengukuran Kinerja Karyawan Berdasarkan Komitmen, Motivasi Kinerja dan Gaya Kepemimpinan”	Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.	Persamaan pada variabel independen gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan variabel independen kinerja. Perbedaan pada variabel independen gaya kepemimpinan sementara dalam penelitian ini kepemimpinan distributif-relasional, variabel intervening motivasi sementara dalam penelitian ini komitmen organisasi. Variabel dependen kinerja pegawai negeri sipil sementara dalam penelitian ini h kinerja manajerial kepala sekolah

Tabel 2.4 Lanjutan

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
10	Sumarno, J., 2017. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	Komitmen organisasi dan motivasi secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Persamaan pada variabel independen komitmen organisasi dan kepemimpinan.  Perbedaan pada variabel independen gaya kepemimpinan sementara dalam penelitian ini kepemimpinan distributif-relasional dan variabel dependen kinerja manajerial Bank sementara dalam penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah.

*Sumber: Penelitian-penelitian yang diolah dalam disertasi, 2018*

Berdasarkan hasil penelitian dari beberapa peneliti diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai merupakan hal yang perlu dicermati dan diteliti lebih mendalam pada penelitian ini.

### **2.1.5 Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan Pengaruh Adaptabilitas Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja**

Penelitian yang relevan dengan pengaruh adaptabilitas organisasi terhadap komitmen organisasi telah dilakukan oleh Wulandary, Syamsun, & Dirjosuparto (2017) menunjukkan bahwa adaptabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Arif, A.L., & Widodo (2011), Rohadi, T.T., Haryono, A.T., & Paramita, P.D. (2016), Mulyanto, H., & Sugiarti (2016), menjelaskan pengaruh adaptabilitas terhadap kinerja. Tabel berikut merangkum

beberapa hasil penelitian empirik pengaruh antara adaptabilitas organisasi terhadap komitmen organisasi.

Tabel 2.5 Hasil Penelitian Empirik tentang Pengaruh Adaptabilitas Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
1	Wulandary, Syamsun, & Dirjosuparto, 2017. "Pengaruh Adaptabilitas Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi PT Krakatau Steel Tbk".	Adaptabilitas budaya organisasi dan motivasi secara keseluruhan berpengaruh secara positif signifikan terhadap komitmen organisasi	Persamaan pada variabel independen adaptabilitas dan variabel dependen komitmen.  Perbedaan pada variabel independen adaptabilitas karyawan, sementara dalam penelitian ini adaptabilitas kepala sekolah dan variabel dependen komitmen karyawan sementara dalam penelitian ini komitmen organisasi kepala sekolah.
2	Arif, A.L., & Widodo, 2011. "Model Peningkatan Kinerja Pemasaran dalam Konteks Adaptabilitas Lingkungan".	Adaptasi lingkungan yang tinggi akan meningkatkan kreativitas kinerja pemasaran	Persamaan variabel independen adaptabilitas dan variabel dependen kinerja.  Perbedaan pada variabel independen adaptabilitas lingkungan, sementara dalam penelitian ini adaptabilitas organisasi dan variabel dependen kinerja pemasaran sementara dalam penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah.

Tabel 2.5 Lanjutan

No	Peneliti/Jurnal	Hasil penelitian	Hubungan dengan Penelitian Ini
3	Rohadi, T.T., Haryono, A.T., & Paramita, P.D. 2016. "Pengaruh Kemampuan Adaptasi dengan Lingkungan, Perilaku Masyarakat dan Stres Kerja terhadap Produktivitas yang Berdampak pada Kinerja Pemetik Teh.	Kemampuan adaptasi dengan lingkungan dan perilaku masyarakat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan variabel independen adaptabilitas dan variabel dependen kinerja.  Perbedaan pada variabel independen kemampuan beradaptasi pemetik teh sementara dalam penelitian ini kemampuan beradaptasi kepala sekolah dan variabel dependen kinerja pemetik teh sementara dalam penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah
4	Mulyanto, H., & Sugiarti, 2016. "Aset Strategik, Adaptabilitas Lingkungan dan Organizational Citizenship Behavior Dalam Mempengaruhi Daya Saing Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan	Struktural pengaruh aset strategic, adaptabilitas lingkungan dan organizational citizenship behavior terhadap daya saing dan berdampak pada kinerja perusahaan	Persamaan variabel independen adaptabilitas dan kinerja.  Perbedaan pada variabel independen adaptabilitas karyawan, sementara dalam penelitian ini adaptabilitas kepala sekolah dan dependen kinerja perusahaan sementara dalam penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah

*Sumber: Penelitian-penelitian yang diolah dalam disertasi, 2018*

Berdasarkan hasil penelitian dari beberapa peneliti di atas, dapat disimpulkan bahwa adaptabilitas organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai merupakan hal yang perlu dicermati dan diteliti lebih mendalam pada penelitian ini.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Penelitian yang relevan dengan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja telah dilakukan oleh Tolentino (2013), Manullang (2014), Abrivianto, O. (2014), Sapitri, R. (2016), Nadapdap, K. (2017), Tobing, D.S., (2009), Respatiningsih, I (2015), Akbar, A., Al Musadieq, M., & Mukzam, M.D (2017), Aini, N & Suhermin (2016), Sukmantari, D.A., & Wirasedana, I. P. (2015), menjelaskan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Tabel berikut merangkum beberapa hasil penelitian empirik pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja.

Tabel 2.6 Hasil Penelitian Empirik tentang Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian Ini
1	Tolentino, 2013. <i>“Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel”</i> .	Komitmen afektif dan normatif berkorelasi terhadap kinerja tenaga akademik yang kuat. Komitmen afektif berkorelasi dengan kinerja tenaga administrasi yang kuat.	Persamaan pada variabel independen komitmen organisasi dan variabel dependen kinerja.  Perbedaan pada variabel independen komitmen tenaga administrasi dan akademik, sementara dalam penelitian ini komitmen kepala sekolah dan variabel dependen kinerja tenaga administrasi dan akademik sementara penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah

Tabel 2.6 Lanjutan

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
2	Manullang, 2014. <i>“Some factors affecting the performance of the Principal</i>	Kinerja kepala sekolah dipengaruhi secara langsung dan tidak langsung oleh motivasi berprestasi, akurasi pengambilan keputusan, dan komitmen organisasi	<p>Persamaan pada variabel independen komitmen organisasi dan variabel dependen kinerja kepala sekolah.</p> <p>Perbedaan pada variabel dependen kinerja kepala sekolah sementara penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah, dan variabel intervening motivasi berprestasi sementara dalam penelitian ini komitmen organisasi</p>
3	Abrivianto, O. 2014: “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan”.	Ada pengaruh signifikan dari motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan pada variabel independen komitmen organisasi dan variabel dependen kinerja.</p> <p>Perbedaan pada dengan variabel independen komitmen karyawan, sementara dalam penelitian ini komitmen kepala sekolah juga sebagai variabel intervening dan variabel dependen kinerja karyawan sementara dalam penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah</p>
4	Sapitri, R, 2016. “Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekan Baru”.	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan variabel independen komitmen organisasi dan variabel dependen kinerja.</p> <p>Perbedaan dengan variabel independen adalah variabel komitmen karyawan, sementara dalam penelitian ini komitmen kepala sekolah dan variabel dependen kinerja karyawan sementara dalam penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah.</p>

Tabel 2.6 Lanjutan

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
5	Nadapdap, K. 2017. "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja karyawan".	Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan	<p>Persamaan variabel independen komitmen organisasi dan variabel dependen kinerja.</p> <p>Perbedaan pada variabel independen komitmen pegawai perusahaan, sementara dalam penelitian ini komitmen kepala sekolah dan variabel dependen kinerja karyawan sementara dalam penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah.</p>
6	Tobing, D.S., 2009. "Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara".	Komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tanda-tanda positif	<p>Persamaan variabel independen komitmen organisasi dan kinerja.</p> <p>Perbedaan pada variabel independen komitmen karyawan, sementara dalam penelitian ini komitmen kepala sekolah dan variabel dependen adalah kinerja karyawan sementara dalam penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah.</p>
7	Respatiningsih, I, 2015. "Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik pada Inspektorat Kabupaten Pematang)".	Secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai	<p>Persamaan variabel independen komitmen organisasi dan variabel dependen kinerja.</p> <p>Perbedaan pada variabel dependen adalah komitmen pegawai, sementara dalam penelitian ini komitmen kepala sekolah dan variabel dependen kinerja karyawan sementara dalam penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah.</p>



Tabel 2.6 Lanjutan

No	Peneliti/Jurnal	Temuan	Hubungan dengan Penelitian ini
8	Akbar, A., Al Musadieg, M., & Mukzam, M.D, 2017. "Pengaruh Komitmen Organisational terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya)".	Terdapat pengaruh simultan komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan	Persamaan variabel independen komitmen organisasi dan kinerja.  Perbedaan pada variabel independen komitmen karyawan, sementara dalam penelitian ini komitmen kepala sekolah dan variabel dependen kinerja karyawan sementara dalam penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah.
9	Aini, N & Suhermin, 2016. "Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, OCB dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan".	Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi mampu menunjukkan kinerja yang optimal, sehingga dapat memberikan kontribusi berarti pada perusahaan	Persamaan variabel independen komitmen organisasi dan variabel dependen kinerja.  Perbedaan pada variabel independen komitmen karyawan, sementara dalam penelitian ini h komitmen kepala sekolah dan variabel dependen kinerja karyawan sementara dalam penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah.
10	Sukmantari, D.A., & Wirasedana, I. P. 2015. "Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Manajerial dengan Kepuasan sebagai Variabel Intervening	Terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial	Persamaan pada variabel independen komitmen organisasi dan variabel dependen kinerja.  Perbedaan pada variabel independen komitmen karyawan, sementara dalam penelitian ini komitmen kepala sekolah dan variabel independen kinerja karyawan sementara dalam penelitian ini kinerja manajerial kepala sekolah.

Sumber: Penelitian-penelitian yang diolah dalam disertasi, 2018

Variabel-variabel eksogen pada berbagai riset terdahulu seperti yang telah disampaikan di atas tidak membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan distributif-relasional terhadap kinerja manajerial kepala sekolah. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti menghadirkan kepemimpinan distributif-relasional sebagai variabel mediasi/intervening untuk memecahkan masalah rendahnya kinerja manajerial kepala sekolah karena pengaruh faktor penguasaan dan adaptabilitas organisasi.

## **2.2. Kerangka Teoritik**

### **2.2.1 Hakekat Kinerja**

#### **2.2.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Kinerja dalam bahasa Inggris disamakan dengan kata *performance*, yang berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono,S, 1999: 2).

August W. Smith (1982: 393) menyatakan bahwa kinerja adalah “*output derive from processes, human or other wise* “. Maksudnya adalah bahwa kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses, manusia atau yang lain. Bernardin & Russell (1998: 239) memberi batasan mengenai kinerja sebagai “*...the record*

*of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*” yang berarti catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu.

Kinerja adalah suatu pencapaian persyaratan kualitas pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dalam *out put* atau kualitas yang dihasilkan (Simamora, 2001). *Out put* atau kualitas yang dihasilkan terkait dengan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang bersifat fisik/material maupun non fisik/non material.

Menurut John H. Bernardian & Joyce E A Russel, 1993 dalam Sedarmayanti (2013: 260), kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu. Mangkunegara, A.P, (2009: 67), mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Tika, M.P (2006: 121), mengemukakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan wujud perilaku atau hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

### 2.2.1.2 Kinerja Manajerial Kepala Sekolah

Tugas dan peran kepala sekolah adalah membina atau mengembangkan sekolah secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman. Kepala sekolah bukan lagi guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah (Permendiknas No.28 Pasal 1 ayat 1 Tahun 2010) melainkan penugasan guru sebagai kepala sekolah (Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah). kepadanya melekat kuasa dan wewenang untuk mengelola seluruh sumberdaya yang ada di sekolah sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Kinerja kepala sekolah adalah hasil kerja yang dicapai kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya (Depdiknas, 2008). Hasil kerja tersebut merupakan aktualisasi dari kompetensi yang dimilikinya. Sedangkan tugas pokok kepala sekolah, yaitu mengelola dan menyelenggarakan pelayanan pendidikan bagi seluruh peserta didik di sekolah untuk mencapai pendidikan yang bermutu.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru pasal 54 disebutkan bahwa beban tugas kepala sekolah meliputi tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, serta supervisi guru dan tenaga kependidikan. Peran dan fungsi kepala sekolah yang utama sebagai manajer berkaitan dengan pengelolaan sekolah, artinya bahwa kepala sekolah harus mampu *manage* semua sumber daya yang ada secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Untuk dapat melaksanakan peran dan fungsi sebagai *manajer* seorang kepala sekolah dituntut memiliki sejumlah kompetensi. Kinerja kepala sekolah dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap kepala sekolah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi profesional yang harus dimiliki kepala sekolah profesional, yaitu kompetensi: *kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial*.

Pada dimensi kompetensi kepribadian, kepala sekolah wajib berakhlak mulia, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan diri, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan, memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Pada dimensi kompetensi kewirausahaan, kepala sekolah wajib menunjukkan kemampuan menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai sebagai pemimpin sekolah, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala, dan memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

Pada dimensi kompetensi supervisi, kepala sekolah wajib menunjukkan kemampuan merencanakan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, dan menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Pada dimensi kompetensi sosial, kepala sekolah wajib menunjukkan kemampuan bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Pada dimensi kompetensi *manajerial*, kepala sekolah harus mampu dan terlihat kinerjanya dalam bidang-bidang garapan manajerial yang meliputi: (1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah mengenai berbagai tingkatan perencanaan; (2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; (3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah; (9) Mengelola

peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik; (10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah; (13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; (16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut

Indikator kompetensi manajerial tersebut dapat dirangkum dalam 4 (empat) komponen kompetensi yaitu meliputi: (1) Menyusun perencanaan; (2) mengembangkan sekolah; (3) Mengelola sumber daya, terdiri dari pengelolaan perubahan, sumber daya manusia, dan sumber daya lain; (4) Mengevaluasi dan tindak lanjut. Hal itu sejalan dengan pendapat Morris, et al (2004: 4), yang menyatakan bahwa *manajer* pada organisasi pendidikan yang efektif harus memiliki kemampuan: (1) Mengelola sumber daya manusia untuk pencapaian tujuan secara efektif; (2) Mengelola dan mengembangkan sumber daya (lain); (3) Mengelola perubahan yang efektif. Demikian juga Sergiovanni, T.J (1987: 276), menyatakan manajerial sekolah melibatkan pengelolaan sumber daya sekolah,

perencanaan dan pelaksanaan struktur, penyediaan tindakan, pengaturan, dan kegiatan yang diperlukan bagi sekolah untuk mencapai tujuan perbaikan sekolahnya. Robbins S.P., & Judge, T.A (2015: 2), menyatakan bahwa tugas manajer dalam organisasi adalah mengambil keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengarahkan aktifitas orang lain untuk tujuan tertentu.

Kompetensi-kompetensi tersebutlah yang idealnya harus dipenuhi oleh kepala sekolah dan teraktualisasi dalam kegiatan sehari-hari dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai *manajer*, sehingga menunjukkan kinerja manajerial yang tinggi. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa kinerja kepala sekolah merupakan pelaksanaan tupoksi sebagai aktualisasi standar kompetensi yang harus dipenuhi.

### **2.2.1.3 Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer**

Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Winardi, 1983: 4). Sehubungan dengan pendapat tersebut, Gitosudarmo, I (1990: 9) mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/alat/perlengkapan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut dikemukakan oleh Gitosudarmo, I (1990: 10), bahwa proses manajemen terdiri dari (1) kegiatan perencanaan yang meliputi penentuan tujuan organisasi,



penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas, (2) kegiatan pengarahan, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi, (3) serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.

Sekolah merupakan sebuah organisasi, sehingga perlu dilakukan pengelolaan/kegiatan manajemen agar sumber daya yang ada di dalamnya dapat didayagunakan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian kepala sekolah juga memiliki peran sebagai manajer. Menurut Pidarta (Mulyasa, 2009: 126-127), terdapat minimal 3 keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu: Keterampilan konsep yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin, serta keterampilan teknis yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Lebih lanjut dikemukakan oleh Kusmiati, E (2010: 28) bahwa dengan menguasai ketiga keterampilan tersebut maka kepala sekolah akan mampu menentukan tujuan sekolah, mengorganisasikan atau mengatur sekolah, menanamkan pengaruh/kewibawaan kepemimpinannya, memperbaiki pengambilan keputusan, serta melaksanakan perbaikan pendidikan.

Kepala Sekolah adalah seorang manager, yaitu orang yang melaksanakan/mengelola *management* sekolah. Kepala sekolah harus mampu *memanage* unsur manusia dengan sebaik-baiknya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional sekolah, tetapi mengambil keputusan menentukan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan kepala sekolah yang telah diambil sesuai dengan kebijakan yang telah digariskan dalam program kerja.

Sergiovanni, T. J. 1987 menyatakan bahwa seorang kepala sekolah sebagai pengelola sekolah yang efektif harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: (1) *Planning* (Perencanaan), adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan semua aktivitas yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Perencanaan merupakan alangkah pertama dalam proses manajemen yang harus dilakukan oleh orang-orang yang mengetahui semua unsur organisasi. Keberhasilan perencanaan sangat menunjang keberhasilan kegiatan manajemen secara keseluruhan. Oleh karena itu, perencanaan harus dilakukan dengan sebaik-baiknya; (2) *Organizing* (Pengorganisasian), keseluruhan proses pengelompokkan semua tugas, tanggungjawab, wewenang, dan komponen dalam proses kerjasama sehingga terciptasuatu sistem kerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian dilakukan berdasarkan tujuan dan program kerja sebagaimana dihasilkan dalam perencanaan; (3) *Leading* (Kepemimpinan) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak,

menggerakkan, dan menuntun orang lain dalam proses kerja agar berfikir, bersikap, dan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hakekat kepemimpinan adalah kegiatan seseorang menggerakkan orang lain, agar orang lain itu berkenan melaksanakan tugas-tugasnya. ; (4) *Controlling* (Pengawasan), yaitu proses memonitor kegiatan-kegiatan yang tujuan untuk menentukan harapan-harapan yang secara nyata dicapai dan melakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapan yang dimaksud tersebut adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai, dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam perioda tertentu. Dengan demikian, pengawasan dalam konteks pendidikan itu merupakan proses memonitor kegiatan-kegiatan untuk mengetahui program-program lembaga pendidikan yang telah diselesaikan dan tujuan-tujuan yang telah dicapai.

Lebih lanjut fungsi manajemen oleh beberapa ahli dikembangkan (Dadang 2012:15) meliputi: (1) *Activating* atau pelaksanaan adalah suatu fungsi manajemen berupa bentuk kegiatan kerja nyata dalam suatu kegiatan manajemen; (2) *Staffing*, adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi; (3) *Directing/ Commanding*, adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula; (4)

*Coordinating* atau pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi; (5) *Reporting*, adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi; (6) *Leading*, pekerjaan leading meliputi lima kegiatan mengambil keputusan, mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan, memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan; (7) *Innovating*, merupakan fungsi manajemen berupa penelitian, pengembangan, dan / atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi.; (8) *Representing*, adalah fungsi manajemen berupa adanya kesamaan dalam hal pengerjaan tugas; (9) *Budgeting* adalah merupakan fungsi manajemen berupa pengikhtisaran sistem anggaran keuangan. Baik itu sistem keuangan untuk jangka pendek, menengah, dan panjang; (10) *Assembling*, merupakan fungsi manajemen dimana terjadi pengurutan-pengurutan dalam hal kegiatan yang berhubungan dengan manajemen itu sendiri; (11) *Resources*, merupakan fungsi manajemen

berupa pemanfaat sumber daya yang ada, baik itu SDA atau SDM sehingga terjadi ketepatangunaan; (12) *Motivating*, kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang diinginkan oleh atasan; (13) *Actuating*, adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*); *Communication*, merupakan suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi diantara keduanya. Pada umumnya, komunikasi dilakukan dengan menggunakan kata-kata (lisan) yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Dalam hal ini komunikasi yang terjadi diantara hierarki kepemimpinan; (14) *Decision Making*, merupakan fungsi manajemen yang dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. Keluarannya bisa berupa suatu tindakan (aksi) atau suatu opini terhadap pilihan; (15) *Improving*, adalah salah satu fungsi manajemen dalam hal peningkatan mutu kegiatan, kepemimpinan, kerjasama, dan lain-lain. Selanjutnya *facilitating* (Ariadi, 2006: 64), fungsi *empowering* (Mutamimah & Munadharoh, 2013: 29).

Kepala Sekolah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai manajer di sekolah dituntut untuk mampu : (1) mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, (2) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, (3) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut, (4) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, (5) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, (6) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

#### **2.2.1.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Kinerja merupakan suatu konstruk yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja (Rogers, 1994 dalam Mahmudi, 2010:20). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut terdiri atas: (1) Faktor personal/individu yang meliputi: pengetahuan, ketrampilan/skill, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu; (2) Faktor kepemimpinan yang meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, motivasi dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader; (3) Faktor sistem yang meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kulture kinerja organisasi; (4) Faktor kontekstual/situasional yang meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2006) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu (1) Faktor Individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi; (2) Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi; (3) Faktor Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design. Sedangkan Menurut Timpe dalam Mangkunegara (2006) faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu : (1) Faktor Internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras; (2) Faktor Eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja sekolah menurut Edmond (1997:106) adalah: (a) kepemimpinan sekolah yang kuat (strong principal leadership), (b) suasana sekolah (climate), (c) lingkungan yang tertata dengan rapi (orderly environment), (d) harapan tinggi pada siswa untuk berprestasi (highly expectation for student achievement), (e) penekanan pendidikan pada keterampilan dasar (emphasis on basic skill), (f) sistem evaluasi yang sistematis dan berkesinambungan (frequent and systematic evaluation of student).

Menurut Suhardiman (2012: 35) ada tiga faktor yang akan mempengaruhi kinerja, yaitu: (1) kemampuan, (2) upaya, (3) peluang. Sudjana (2012: 30-31) mengemukakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam diri (faktor internal) dan faktor yang berasal dari luar diri (faktor eksternal). Faktor internal terdiri dari komitmen, kompetensi dan motivasi, sedangkan faktor eksternal terdiri dari pemberdayaan oleh atasan, lingkungan

kerja dan kebijakan atasan. Komitmen diartikan sebagai kecintaan dan penghargaan terhadap tugas sebagai panggilan hati nurani. Kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam melaksanakan tugas secara piawai. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Motivasi diartikan sebagai dorongan dan pergerakan untuk melaksanakan tugas dengan sebaiknya. Faktor yang eksternal adalah pemberdayaan, lingkungan kerja dan kebijakan pimpinan.

Menurut Amstrong dan Baron (1998) dalam Maria Niken Setyarini dan Anastasia Susty A (2008) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial antara lain: (1) Faktor Pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen, (2) Faktor Kepemimpinan (kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi, (3) Faktor Tim/kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi), dan (4) Faktor Situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal).

### **2.2.2 Penilaian Kinerja**

Untuk mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja. Penilaian kinerja ini menjadi penting sebagai *feedback* sekaligus sebagai *follow up* bagi perbaikan kinerja selanjutnya. Sikula dalam Hasibuan (2007: 87) menyatakan “penilaian kinerja adalah evaluasi yang



sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan”. Dengan demikian maka penilaian kinerja pada dasarnya adalah evaluasi hasil kerja seseorang atau sekelompok orang melalui penilaian kemampuan seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi, yang dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja manajerial kepala sekolah berarti evaluasi hasil kerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai manajer dalam mencapai tujuan sekolah.

Tujuan penilaian kinerja, menurut Robbins (2015: 397) adalah: a) untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan dalam hal sumber daya manusia yang umum mengenai promosi, pemindahan, dan pemecatan; b) untuk mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan; c) sebagai umpan balik bagi karyawan.

Lebih rinci menurut Hasibuan (2007: 89) tujuan penilaian kinerja adalah: a) sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa; b) untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya; c) sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan; d) sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja; e) sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi; f) sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan informasi kerja yang

baik; g) sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor manager, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahan (subordinate) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya; h) sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan dan kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya; i) sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan; j) sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan; k) sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan; l) sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (job description).

Selain tujuan yang disebutkan di atas, penilaian kinerja juga memiliki manfaat khususnya bagi organisasi. Manfaat penilaian kinerja menurut Sulistiyani, A.T, dan Rosidah (2009: 277-278) sebagai berikut: a) penyesuaian-penyesuaian kompensasi; b) perbaikan kinerja; c) kebutuhan latihan dan pengembangan; d) pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, dan perencanaan tenaga kerja; e) untuk kepentingan penelitian kepegawaian.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu bagi organisasi (sekolah) dan bagi kepala sekolah /guru itu sendiri. Bagi kepala sekolah, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat

untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya, menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Bagi organisasi atau sekolah, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

#### **2.2.2.1 Penilaian Kinerja Kepala Sekolah**

Penilaian kinerja guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah yang selanjutnya disebut penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah merupakan proses pengumpulan, pengolahan, analisis, dan interpretasi data yang sesungguhnya kepala sekolah/madrasah kerjakan pada setiap indikator pemenuhan standar. Efektivitasnya ditentukan dengan mengukur keberhasilan mencapai target pada tiap indikator dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam program.

Penilaian kinerja kepala sekolah merupakan tanggung jawab pengawas sekolah (Permendiknas nomor 28 tahun 2010). Penilaian kinerja kepala sekolah dilaksanakan secara tahunan dan komulatif empat tahunan.

Pelaksanaan penilaian kinerja tahunan dilakukan oleh pengawas sekolah dengan menggunakan pedoman penilaian kinerja kepala sekolah yang berlaku secara nasional meliputi enam kompetensi, yaitu: (1) kepribadian dan sosial, (2)

kepemimpinan, (3) pengembangan sekolah, (4) manajerial, (5) kewirausahaan, dan (6) Supervisi pembelajaran.

Penilaian dilaksanakan secara periodik setiap tahun dan secara berkala empat tahun yang diatur sesuai surat pengangkatannya sebagai kepala sekolah. Penilaian tahunan terdiri dari: (1) penilaian formatif yang dilaksanakan pada awal tahun pelajaran oleh kepala kepala sekolah yang bersangkutan sebagai evaluasi diri untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta memetakan hambatan dan tantangan yang dihadapi.; (2) penilaian sumatif dilaksanakan pada akhir tahun pelajaran oleh pengawas satuan pendidikan sebagai evaluasi terhadap kinerja kepala sekolah serta untuk melihat kemajuan yang telah didapat dalam melaksanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan bagi Kepala Sekolah (PKBKS).

Sedangkan pelaksanaan penilaian kumulatif empat tahunan dilaksanakan langsung oleh atasan dengan mempertimbangkan penilaian kinerja oleh tim penilai yang terdiri dari pengawas sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, dan komite sekolah. Hasil penilaian ditindaklanjuti oleh kepala dinas sebagai bahan pertimbangan promosi, periodisasi jabatan dan perhitungan angka kredit serta menjadi bahan dalam membuat rekomendasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan bagi Kepala Sekolah pada komponen kinerja yang lemah.

#### **2.2.2.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Kepala Sekolah**

Menurut Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Tenaga Kependidikan Penjamin Mutu Pendidikan Pusa Penilaian

Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah, Kemendikbud (2012: 13), tujuan penilaian kinerja kepala sekolah adalah untuk: (1) Menjaring informasi bahan pengambilan keputusan dalam penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja kepala sekolah; (2) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja kepala sekolah/madrasah dan sekolah; (3) Menghimpun informasi sebagai dasar untuk pengembangan keprofesian berkelanjutan; (4) Menjamin objektivitas pembinaan kepala sekolah melalui sistem pengukuran dan pemetaan kinerja kepala sekolah; (5) Menyediakan informasi sebagai dasar dalam sistem peningkatan promosi dan karier kepala sekolah serta bentuk penghargaan lainnya; (6) Menentukan nilai kinerja kepala sekolah/madrasah sebagai dasar untuk penetapan angka kredit dan pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Sedangkan manfaat Penilaian Kinerja Kepala Sekolah dilakukan untuk memperoleh data dan informasi tertentu yang dibutuhkan sebagai bahan pertimbangan tindak lanjut yang akan digunakan oleh pihak-pihak terkait. Pemanfaatan penilaian kinerja ini antara lain: (1) Kepala sekolah/madrasah dapat mengetahui nilai kinerjanya selama melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah/madrasah dan menjadikan acuan untuk meningkatkan keprofesiannya secara mandiri maupun melalui sistem pembinaan; (2) Kepala sekolah/madrasah dapat menggunakan hasil penilaian kinerja untuk merumuskan dan menyusun Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan; (3) Dinas Pendidikan provinsi atau kabupaten/kota dapat menggunakan hasil penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah sebagai dasar untuk menghimpun informasi, menentukan kebutuhan peningkatan kompetensi, data profil kinerja kepala sekolah/madrasah

di wilayahnya; (4) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memperoleh data dan pemetaan mutu kinerja kepala sekolah secara nasional.

### **2.2.2.3 Prinsip Penilaian Kinerja**

Mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian, penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip: (1) *Sahih*, berarti penilaian berdasarkan pada data yang mencerminkan kinerja yang diukur.; (2) *Objektif*, berarti penilaian berdasarkan pada prosedur dan kriteria yang jelas, tidak dipengaruhi subjektivitas penilai; (3) *Adil*, berarti penilaian tidak menguntungkan atau merugikan kepala sekolah/madrasah karena perbedaan latar belakang agama, suku, budaya, adat istiadat, status sosial ekonomi, dan gender; (4) *Terpadu*, berarti penilaian kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu komponen yang tak terpisahkan dari kegiatan kepala sekolah/madrasah; (5) *Terbuka*, berarti prosedur penilaian, kriteria penilaian, dan dasar pengambilan keputusan dapat diketahui oleh pihak-pihak yang berkepentingan; (6) *Menyeluruh dan berkesinambungan*, berarti penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah dilakukan secara menyeluruh, meliputi seluruh komponen yang dapat dan seharusnya dinilai, dan dilakukan terus-menerus secara periodik; (7) *Sistematis*, berarti penilaian dilakukan secara berencana dan bertahap dengan mengikuti langkah-langkah baku; (8) *Beracuan kriteria*, berarti penilaian didasarkan pada ukuran pencapaian kompetensi kepala sekolah/madrasah yang telah ditetapkan; (9) *Akuntabel*, berarti penilaian dapat dipertanggungjawabkan, baik dari segi teknik, prosedur, maupun hasilnya.

Dari uraian di atas, peneliti menyimpulkan secara konseptual bahwa Kinerja manajerial kepala sekolah adalah suatu kondisi yang dapat menunjukkan kemampuan kepala sekolah dalam optimalisasi pengelolaan sumber daya yang ada di sekolah sebagai pemenuhan standar kompetensi manajerial. Kinerja manajerial kepala sekolah diukur berdasarkan terpenuhinya standar kompetensi manajerial sesuai dengan Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar kepala Sekolah/Madrasah, meliputi 4 (empat) komponen yaitu: 1) Kemampuan menyusun perencanaan, 2) Kemampuan mengembangkan sekolah, 3) Kemampuan mengelola sumber daya sekolah, 4) Kemampuan mengevaluasi dan tindak lanjut.

## **2.2.2 Hakekat Kepengawasan**

### **2.2.2.1 Pengertian Kepengawasan**

Setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan adanya pengawasan atau supervisi, demikian juga pelaksanaan tugas pokok kepala sekolah perlu dikawal oleh pemangku kepentingan untuk mengetahui keterlaksanaannya. Pihak yang berwenang untuk melakukan kepengawasan terhadap satuan pendidikan dan kepala sekolah adalah pengawas sekolah.

Sergiovanni, T. J. (1987) menyatakan, bahwa pengawasan dalam konteks pendidikan itu merupakan proses memonitor kegiatan-kegiatan untuk mengetahui program-program lembaga pendidikan yang telah diselesaikan dan tujuan-tujuan yang telah dicapai. Istilah kepengawasan lebih dikenal dengan istilah supervisi atau dalam bahasa Inggris *supervision* yang berarti kepengawasan atau

pengawasan. Supervisi sebagai fungsi administrasi pendidikan berarti aktivitas-aktivitas untuk menentukan kondisi-kondisi atau syarat-syarat esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan (Purwanto, M. N, 2002: 20). Dalam arti morfologis, super, atas, lebih, dan visi lihat/penglihatan, pandangan. Seorang supervisor memiliki kelebihan dalam banyak hal, seperti penglihatan, pandangan, pendidikan, pengalaman, kedudukan/pangkat/jabatan posisi, dan sebagainya (Ary Gunawan, A, 2002: 193-194).

Supervisi merupakan proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula (Manullang (2005). Supervisi ialah suatu aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif (Purwanto, 2000).

Supervisi pendidikan menurut Ametembun, N.A (2007: 3) adalah pembinaan kearah perbaikan situasi pendidikan atau peningkatan mutu pendidikan. Supervisi menurut Sahertian, P (2008: 16) telah berkembang dari yang bersifat tradisional menjadi supervisi yang bersifat ilmiah, meliputi: (1) Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan secara kontinu; (2) Objektif, artinya ada data yang didapat berdasarkan observasi nyata, bukan berdasarkan tafsiran pribadi; (3) Menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran di kelas.



Dari beberapa argumen diatas jelas bahwa supervisi merupakan bagian dari pemantauan dalam bidang pendidikan yang muaranya jelas untuk meningkatkan kualitas pendidikan, pengajaran dan juga dalam administrasinya, Jadi dapat dikatakan juga bahwa supervisi sebagai salah satu fungsi pokok dalam administrasi pendidikan yang menuntut keterlibatan berbagai pihak.

#### **2.2.2.2 Pelaksana Kepengawasan**

Orang yang melaksanakan pekerjaan supervisi disebut supervisor. Dibidang pendidikan disebut supervisor pendidikan. Termasuk kategori supervisor dalam pendidikan adalah kepala sekolah, penilik sekolah, dan para pengawas ditingkatkan kabupaten/kotamadya. Pengawas, disamping meneliti kemampuan para karyawan atau bawahannya, juga memberikan bimbingan langsung kepada mereka yang diawasi tersebut.

Pihak yang berwenang untuk melakukan kepengawasan terhadap satuan pendidikan dan kepala sekolah adalah pengawas sekolah. Sebagaimana menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 143 Tahun 2014 tentang Petunjuk Tehnik Pelaksanaan jabatan Fungsional Pengawas sekolah Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, menyatakan bahwa Pengawas Sekolah adalah Pengawas Sekolah/Madrasah yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Satuan Pendidikan adalah Taman Kanak-Kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA),

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Pendidikan Luar Biasa (PLB) atau bentuk lain yang sederajat.

Pengawas Sekolah berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial pada sejumlah satuan pendidikan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Wilayah kerja Pengawas sekolah melaksanakan tugas pengawasan pada sekolah binaan, dan dapat lintas satuan pendidikan pada provinsi/kabupaten/kota yang sama atau antarkabupaten/kota sesuai dengan ketetapan pejabat yang berwenang.

Beban kerja Pengawas Sekolah dalam melaksanakan tugas pengawasan adalah 37,50 jam perminggu di dalamnya termasuk penyusunan program pengawasan, pelaksanaan program pengawasan, melaksanakan evaluasi program pengawasan, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional Guru dan/atau Kepala Sekolah/Madrasah di Sekolah/Madrasah binaan dengan sasaran diatur sebagai berikut: (1) Untuk TK paling sedikit 10 satuan pendidikan; (2) Untuk SD paling sedikit 10 satuan pendidikan; (3) Untuk SMP, SMA, dan SMK paling sedikit 7 (tujuh) satuan pendidikan dan/atau paling sedikit 40 (empat puluh) guru; (4) Untuk Sekolah Luar Biasa paling sedikit 5 (lima) satuan pendidikan dan/atau 40 (empat puluh) guru; (5) Pengawas Bimbingan dan Konseling paling sedikit 40 (empat puluh) guru Bimbingan dan Konseling; (6) Pengawas Rumpun Mata Pelajaran/mata pelajaran Agama dan Pengawas Sekolah Muda untuk TK dan SD paling sedikit 60 (enam puluh) guru, untuk SMP/MTs, SMA/MA, SMK/MAK paling sedikit 40 (empat puluh) guru; (7) Pengawas

Sekolah yang bertugas di daerah khusus paling sedikit 5 (lima) satuan pendidikan lintas jenis dan jenjang satuan pendidikan.

### **2.2.2.3 Kepengawasan Satuan Pendidikan**

Kepengawasan pada lembaga pendidikan/satuan pendidikan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan, menyatakan bahwa pengawasan/supervisi dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas sekolah. Penyusunan program supervisi difokuskan pada pembinaan kepala sekolah dan guru, pemantauan delapan standar nasional pendidikan, dan penilaian kinerja kepala sekolah dan guru.

Ada 2 (dua) jenis pengawasan sekolah yang dilakukan oleh pengawas sekolah sebagai tugas pokok dan fungsinya sebagai supervisor. Pengawasan tersebut meliputi: supervisi akademik dan supervisi manajerial.

#### **2.2.2.3.1 Supervisi Akademik**

Supervisi akademik adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan bimbingan di sekolah. Hal tersebut dapat dilaksanakan melalui kegiatan tatap muka atau non tatap muka, melalui kegiatan sebagai berikut :

##### **2.2.2.3.1.1 Pembinaan,**

Tujuan pembinaan meliputi: (1) Meningkatkan pemahaman kompetensi guru terutama kompetensi pedagogik dan kompetensi profesionalisme (Tupoksi guru, Kompetensi guru, pemahaman kurikulum); (2) Meningkatkan kemampuan

guru dalam pengimplementasian Standar isi, standar proses, standar kompetensi kelulusan dan standar penilaian (pola pembelajaran KTSP, pengembangan silabus dan RPP, pengembangan penilaian, pengembangan bahan ajar dan penulisan butir soal); (3) Meningkatkan kemampuan guru dalam menyusun Penelitian Tindakan Kela (PTK)

Ruang lingkup pembinaan meliputi: (1) Melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru menyusun administrasi perencanaan pembelajaran/program bimbingan; (2) Melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru dalam proses pelaksanaan pembelajaran/bimbingan; (3) Melakukan pendampingan membimbing guru dalam meningkatkan kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar peserta didik; (4) Melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru menggunakan media dan sumber belajar; (5) Memberikan masukan kepada guru dalam memanfaatkan lingkungan dan sumber belajar; (6) Memberikan rekomendasi kepada guru mengenai tugas membimbing dan melatih peserta didik; (7) Memberi bimbingan kepada guru dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk pembelajaran; (8) Memberi bimbingan kepada guru dalam pemanfaatan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran/pembimbingan; (9) Memberikan bimbingan kepada guru untuk melakukan refleksi hasil-hasil yang dicapainya.

#### 2.2.2.3.1.2 Pemantauan

Pemantauan meliputi kegiatan memantau pelaksanaan: (1) standar isi; (2) standar kompetensi lulusan; (3) standar proses; dan (4) standar penilaian

#### 2.2.2.3.1.3. Penilaian (Kinerja Guru)

Penilaian kinerja guru meliputi: (1) Merencanakan pembelajaran; (2) Melaksanakan pembelajaran; (3) Menilai hasil pembelajaran; (4) Membimbing dan melatih peserta didik; (5) Melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru.

#### 2.2.2.3.2 Supervisi Manajerial

Supervisi manajerial atau pengawasan manajerial merupakan fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektifitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik, dan kependidikan (Sudjana dkk, 2011: 21).

Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan meliputi: (1) Administrasi kurikulum; (2) Administrasi keuangan; (3) Administrasi sarana prasarana/perlengkapan; (4) Administrasi personal atau ketenagaan; (5) Administrasi kesiswaan; (6) Administrasi hubungan sekolah dan masyarakat; (7) Administrasi budaya dan lingkungan sekolah; (8) Aspek-aspek administrasi lainnya dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Sudjana dkk (2011: 22) mengemukakan bahwa kegiatan pengawas sekolah dalam supervisi manajerial sebagai berikut :

##### 2.2.2.3.2.1 Pembinaan

Tujuan pembinaan kepala sekolah yaitu peningkatan pemahaman dan pengimplementasian kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam

melaksanakan tugasnya sehari-hari untuk mencapai Standar Nasional Pendidikan (SNP)

Ruang Lingkup Pembinaan, meliputi: (1) Pengelolaan sekolah yang meliputi penyusunan program sekolah berdasarkan SNP, baik rencana kerja tahunan maupun rencana kerja 4 tahunan, pelaksanaan program, pengawasan dan evaluasi internal, kepemimpinan sekolah dan sistem informasi manajemen; (2) Membantu kepala sekolah melakukan evaluasi diri sekolah (EDS) dan merefleksikan hasil-hasilnya dalam upaya penjaminan mutu pendidikan; (3) Mengembangkan perpustakaan dan laboratorium serta sumber-sumber belajar lainnya; (3) Kemampuan kepala sekolah dalam membimbing pengembangan program bimbingan konseling; (4) Melakukan pendampingan terhadap kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi sekolah (supervisi manajerial) yang meliputi: memberikan masukan dalam pengelolaan dan administrasi kepala sekolah berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah, melakukan pendampingan dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah, dan memberikan bimbingan kepada kepala sekolah untuk melakukan refleksi hasil-hasil yang dicapainya.

#### 2.2.2.3.2.2. Pemantauan

Pelaksanaan standar nasional pendidikan (SNP) di sekolah dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah mempersiapkan akreditasi sekolah. Pemantauan pada pengawasan manajerial adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengetahui keterlaksanaan dan/atau kesesuaian SNP dalam penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan dan menemukan hambatan-

hambatan dalam pelaksanaan program. Pemantauan bertujuan untuk mengetahui: (1) keterlaksanaan dan/atau kesesuaian SNP dalam penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan; (2) hambatan-hambatan dalam pelaksanaan program; dan (3) data kinerja sekolah dalam pelaksanaan dan pemenuhan SNP.

#### 2.2.2.3.2.3 Penilaian

Penilaian kinerja kepala sekolah tentang pengelolaan sekolah sesuai dengan standar nasional pendidikan. Penilaian terhadap kepala sekolah oleh pengawas sekolah merupakan penilaian kinerja bagi kepala sekolah dalam pengelolaan pendidikan pada satuan pendidikan. Tujuan penilaian kinerja kepala sekolah bertujuan untuk memperoleh data kinerja kepala sekolah dan kinerja sekolah. Data kinerja kepala sekolah tersebut digunakan sebagai dasar pembinaan kepada kepala sekolah dan sekolah yang bersangkutan pada tahun-tahun berikutnya.

#### 2.2.2.3.2.4 Pembimbingan dan Pelatihan

Hasil penilaian pengawas sekolah tidak dibiarkan begitu saja, tetapi perlu dipelajari secara seksama untuk merancang tindak lanjut yang tepat. Menurut Sudjana dkk. (2011: 23), untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya maka ditindaklanjuti dengan kegiatan bimbingan dan pelatihan kepala sekolah. Pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah merupakan pembimbingan bertujuan untuk memenuhi tuntutan pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah dan tenaga kependidikan dalam pengelolaan satuan pendidikan untuk keterlaksanaan dan pemenuhan 8 (delapan) SNP, yang meliputi: (1) Menyusun Program Kerja Sekolah; (2) Pelaksanaan

Program Kerja Sekolah; (3) Program Pengawasan dan Evaluasi; (4) Kepemimpinan Sekolah; (5) Sistem Informasi Manajemen; (6) Pembimbingan PTK/PTS; (7) Penyusunan RKAS dengan SNP; (8) Akreditasi Sekolah

Beberapa prinsip yang harus dipenuhi dalam supervisi manajerial, adalah:

(1) Pengawas harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, di mana ia bertindak sebagai atasan dan kepala sekolah/guru sebagai bawahan; (2) Supervisi harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal; (3) Supervisi harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan; (4) Supervisi harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi. Titik tekan supervisi yang demokratis adalah aktif dan kooperatif; (5) Program supervisi harus integral. Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan; (6) Supervisi harus komprehensif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek, karena hakikatnya suatu aspek pasti terkait dengan aspek lainnya; (7) Supervisi harus konstruktif. Supervisi bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru; (8) Supervisi harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi harus obyektif. Obyektivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi itu harus disusun berdasarkan persoalan dan kebutuhan nyata yang dihadapi sekolah.



Sasaran kedua jenis supervisi/pengawasan sekolah tersebut diatas menunjukkan, bahwa supervisi/Pengawasan akademik berkaitan dengan membina dan membantu guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan kualitas hasil belajar siswa. Sedangkan supervisi/pengawasan manajerial pada dasarnya adalah memberikan pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan mulai dari rencana program, proses, sampai dengan hasil yang diberikan kepada kepala sekolah dan seluruh staf sekolah dalam pengelolaan sekolah atau penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah.

Berdasarkan penjelasan di atas, secara konseptual kepengawasan adalah pelaksanaan supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas sekolah kepada kepala sekolah di sekolah binaannya. Indikator pengukuran pengawasan meliputi: (1) Pembinaan, (2) Pemantauan, (3) Penilaian, (4) Pembimbingan dan pelatihan.

### **2.2.3 Hakekat Adaptabilitas Organisasi**

#### **2.2.3.1 Pengertian Adaptasi**

Adaptasi adalah suatu penyesuaian pribadi terhadap lingkungan, penyesuaian ini dapat berarti mengubah diri pribadi sesuai dengan keadaan lingkungan, juga dapat berarti mengubah lingkungan sesuai dengan keinginan pribadi (Gerungan,1991: 55). Menurut Karta Sapoetra Karta Sapoetra (1987: 50). adaptasi mempunyai dua arti, adaptasi yang pertama disebut penyesuaian diri yang autoplastis (auto artinya sendiri, plastis artinya bentuk), sedangkan pengertian yang kedua disebut penyesuaian diri yang alloplastis (allo artinya yang

lain, pasif artinya bentuk). Jadi adaptasi ada yang artinya “pasif” yang mana kegiatan pribadi ditentukan oleh lingkungan, dan ada yang artinya “aktif”, yang mana pribadi mempengaruhi lingkungan.

Menurut Suparlan (Suparlan,1993: 20) adaptasi itu sendiri pada hakekatnya adalah suatu proses untuk memenuhi syarat-syarat dasar untuk tetap melangsungkan kehidupan. Syarat-syarat dasar tersebut mencakup: (1) Syarat dasar alamiah-biologi manusia harus makan dan minum untuk menjaga kestabilan temperatur tubuhnya agar tetap berfungsi dalam hubungan harmonis secara menyeluruh dengan organ-organ tubuh lainnya; (2) Syarat dasar kejiwaan manusia membutuhkan perasaan tenang yang jauh dari perasaan takut, keterpencilan gelisah; (3) Syarat dasar sosial manusia membutuhkan hubungan untuk dapat melangsungkan keturunan, tidak merasa dikucilkan, dapat belajar mengenai kebudayaannya, untuk dapat mempertahankan diri dari serangan musuh.

Menurut Soerjono, Soekanto (2000: 10-11) memberikan beberapa batasan pengertian dari adaptasi sosial, yakni: (1) Proses mengatasi halangan-halangan dari lingkungan; (2) Penyesuaian terhadap norma-norma untuk menyalurkan ketegangan; (3) Proses perubahan untuk menyesuaikan dengan situasi yang berubah; (4) Mengubah agar sesuai dengan kondisi yang diciptakan; (5) Memanfaatkan sumber-sumber yang terbatas untuk kepentingan lingkungan dan sistem. Dari bahasan-bahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa adaptasi merupakan proses penyesuaian. Penyesuaian dari individu, kelompok, maupun unit sosial terhadap norma-norma, proses perubahan, ataupun suatu kondisi yang diciptakan. Lebih lanjut tentang proses penyesuaian tersebut. Aminuddin

menyebutkan bahwa penyesuaian dilakukan dengan tujuan-tujuan tertentu (Aminuddin, 2000: 38), diantaranya: (1) Mengatasi halangan-halangan dari lingkungan; (2) Menyalurkan ketegangan sosial; (3) Mempertahankan kelanggengan kelompok atau unit sosial; (4) Bertahan hidup.

### **2.2.3.1 Adaptabilitas Organisasi**

Adaptabilitas berarti kemampuan beradaptasi . Adaptasi secara sederhana dapat diartikan sebagai sebuah penyesuaian yang dibuat dalam sebuah perjalanan dari suatu proses (Vickers dan Sword, 2008 dalam Raharjo, S.T, 2010: 36 ). Kemampuan adaptasi menunjukkan kesiapan dan kemampuan dari individu, kelompok dari individu atau organisasi untuk mengikuti perubahan yang terjadi. Adaptasi diperlukan bagi perusahaan disebabkan adanya perubahan-perubahan yang terjadi disekitar perusahaan. Keberhasilan beradaptasi perusahaan tergantung pada (Mühlbacher et al, 1987 dalam Raharjo, S.T, 2010: 36): 1) tingkat penerimaan karyawan terhadap rumusan misi dan tujuan-tujuan stratejik perusahaan ; 2) kesesuaian antara norma social yang dipesyaratkan yang harus diikuti karyawan dan sikap personal dari karyawan tersebut terkait dengan norma social ini.

Adaptasi yang dilakukan perusahaan akan menuntut individu yang ada dalam perusahaan tersebut beradaptasi terus-menerus dan ide yang paling bermasalah adalah seseorang dalam perusahaan tersebut mampu bertahan atau berhasil melalui individu semata-mata akan mungkin menjadi nampak alami (Brown, 2003 dalam Raharjo, S.T, 2010: 36). Di sisi yang lain keberhasilan adaptasi perusahaan ditentukan oleh sikap kepemilikan karyawan terhadap

perusahaan tersebut (Thompson, et al, 2013). Sebaliknya adaptabilitas organisasi berpengaruh pada komitmen organisasional dari karyawannya (Liu et al, 2010).

Tujuan perubahan terencana disatu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan (Robbins, 2007: 542). Kebanyakan para ahli lebih banyak membahas lingkungan internal, namun sebenarnya yang lebih banyak pengaruhnya terhadap masa depan organisasi adalah lingkungan eksternal. Kurt Motamendi mencari hubungan antara kedua lingkungan tersebut dalam konsep yang disebut Adaptabilitas dan Kopabilitas (Bennis, 1920: 217).

Adaptabilitas adalah kemampuan sebuah organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya dan mengambil tindakan untuk menciptakan kecocokan atau keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut. Sementara itu, Kapabilitas mengacu pada kemampuan suatu system sosial untuk mempertahankan identitas dan integritasnya sebagai sebuah system yang kuat sambil melakukan penyesuaian yang diperlukan dengan lingkungan eksternalnya yang berubah.

Kemampuan adaptasi merupakan kemampuan organisasi untuk menerjemahkan pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Adaptasi merupakan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.

Menurut Denison dan Mishra (1995), adaptabilitas organisasi adalah kemampuan sebuah organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan

tekanan yang datang secara eksternal (luar organisasi) maupun secara internal (dalam organisasi). Teori yang berkaitan dengan adaptasi organisasi adalah teori proaktif yang menjelaskan bahwa suatu individu perlu membentuk suatu sistem dari norma dan keyakinan tertentu yang dapat menunjang kemampuan organisasi untuk menerima, menerjemahkan tanda-tanda dari lingkungannya ke dalam perubahan perilaku internal yang akan memberikan peningkatan kesempatan bagi organisasi untuk dapat bertahan, tumbuh dan berkembang. Dalam penelitian ini aspek yang digunakan ialah aspek kemampuan untuk memberi tanggapan terhadap lingkungan internal organisasi atau yang disebut juga sebagai fleksibilitas internal dapat diterjemahkan sebagai kemampuan untuk melakukan perubahan-perubahan terhadap apa yang terjadi di lingkungan internal organisasi itu sendiri.

Denison dan Mirsha (1995) menyatakan bahwa kemampuan adaptasi organisasi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu: (1) *Creating Change*, adalah kemampuan untuk melakukan pembaharuan, mampu mengikuti perkembangan dan bereaksi dengan cepat terhadap tren serta mengantisipasi dampak dari pembaharuan tersebut; (2) *Customer Focus*, adalah kemampuan organisasi untuk mampu memberikan perhatian pada kepuasan pelanggan; (3) *Organizational Learning*, adalah proses yang mendukung organisasi untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan, serta mampu bertumbuh ke arah yang lebih baik melalui penciptaan dan pengaplikasian hal-hal baru seperti pengetahuan, kemampuan, dan kompetensi sekaligus mampu mentransformasikannya kepada anggota lainnya. Pengetahuan organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam menerima, menerjemahkan, dan menginterpretasi dari lingkungan eksternal menjadi suatu

usaha untuk mendorong inovasi, memperoleh pengetahuan dan meningkatkan pengetahuan.

Adaptabilitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Khotimah, 2007; Widoyoko, 2012: 213). Selanjutnya Khotimah menyatakan, bahwa adaptasi merupakan aspek yang sangat penting yang harus dimiliki karyawan dan juga merupakan faktor penentu keberhasilan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dalam kehidupan sehari-hari. Sekolah yang memiliki adaptabilitas organisasi tinggi adalah sekolah yang responsif terhadap perubahan, artinya sekolah mampu dan mau untuk melakukan perubahan-perubahan terhadap apa yang terjadi di lingkungan internal organisasi itu sendiri sebagai akibat perubahan eksternal. Kepala sekolah yang memiliki adaptabilitas organisasi yang tinggi akan bersikap proaktif dalam mengelola perubahan. Dengan sikap responsif dan proaktif terhadap perubahan tersebut akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial kepala sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menyimpulkan secara konseptual bahwa adaptabilitas organisasi adalah kondisi yang menunjukkan sikap responsif kepala sekolah dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan eksternal dan internal. Adaptabilitas organisasi diukur dengan 3 (tiga) indikator, yaitu: (1) *Creating Change*, (2) *Customer Focus*, dan (3) *Organizational Learning*.

## **2.2.4 Hakekat Kepemimpinan**

### **2.2.4.1 Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Robbins (2015: 249), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan

yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh tersebut dapat diperoleh secara formal, yaitu dengan menduduki suatu jabatan manajerial yang didudukinya dalam suatu organisasi. Sergiovanni, T. J. (1987) menyatakan, bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan, dan menuntun orang lain dalam proses kerja agar berfikir, bersikap, dan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Kotter (1997) dalam Kurniadin, D, dan Machali, I (2014: 289), kepemimpinan adalah seperangkat proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikannya terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah. Mulyasa (2012: 80) mengartikan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Terry dan Rue (1985) dalam Usman, H (2008: 274) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada di dalam diri pemimpin untuk memengaruhi orang lain yang bekerja secara bersama-sama secara sadar berkaitan dengan hubungan tugas yang dikehendaki.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses yang dilakukan untuk mempengaruhi sekelompok anggota yang digunakan untuk memfasilitasi individu dalam rangka mencapai tujuan bersama.

#### **2.2.4.2 Fungsi Kepemimpinan**

Secara operasional, fungsi kepemimpinan dibedakan menjadi lima fungsi

pokok yaitu: (1) Fungsi instruksi, yaitu pemimpin sebagai komunikator dimana perintah yang disampaikan dan dikerjakan agar keputusan dilaksanakan secara efektif; (2) Fungsi konsultasi, bersifat komunikasi dua arah yaitu antara pemimpin dan yang dipimpinnya dalam hal untuk menetapkan keputusan; (3) Fungsi partisipasi, pemimpin berusaha mengaktifkan anggota yang dipimpinnya. Dalam pengambilan keputusan pemimpin juga mengikutsertakan anggotanya tetapi masih tetap dalam pengawasan pemimpin; (4) Fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang untuk menetapkan keputusan, baik melalui maupun tanpa melalui persetujuan dari pemimpin; (5) Fungsi pengendalian, dalam hal ini kepemimpinan yang efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan terkoordinasi sehingga tujuan bersama dapat tercapai.

Selain fungsi operasional, seorang pemimpin juga memiliki fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan. Menurut Indrafachrudi (2006: 4) fungsi pemimpin yang berkaitan dengan pekerjaan yang sehat dan menyenangkan yaitu: (1) Pemimpin berfungsi untuk memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok. Pekerjaan akan terasa lebih mudah mencapai tujuan apabila dikerjakan secara bersama-sama; (2) Pemimpin berfungsi untuk mengusahakan tempat kerja yang menyenangkan, sehingga ada semangat bekerja yang ditunjukkan oleh pelaksana kerja; (3) Pemimpin memberikan rasa kepercayaan yang harus diketahui oleh anggota kelompok; (4) Pemimpin dapat menanamkan dan memupuk perasaan para anggota sehingga mereka menjadi nyaman dan merasa menjadi bagian dalam kelompok. Hal ini akan membangkitkan semangat anggota kelompok dalam



bekerja; (5) Pemimpin dapat mempergunakan kelebihan yang ada bukan untuk berkuasa, tetapi untuk memberi motivasi kepada anggota kelompok sebagai acuan untuk menuju pencapaian tujuan bersama.

Kemudian Karwati dan Priansa (2013: 164) mengemukakan ada dua fungsi pokok dari seorang pemimpin yang dapat menciptakan sekolah efektif, antara lain: (1) *Task Related/Problem Solving Function*, kepala sekolah harus memberikan saran dan mampu memecahkan berbagai masalah yang muncul, serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat bagi segala permasalahan yang muncul di lingkungan sekolah; (2) *Group Maintenance Function/ Sosial Function*, kepala sekolah membantu sumber daya yang ada di sekolah agar mampu beroperasi dengan lebih optimal. Kepala sekolah memberikan persetujuan atau menjadi kepentingan guru, staf, dan pegawai lain yang ada di sekolah.

#### **2.2.4.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Suatu lembaga pendidikan tidak akan berjalan dengan baik jika tidak ada seorang pemimpin. Keberhasilan suatu sekolah dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah sebagai penggerak aktivitas untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Suprihatiningrum (2012: 275) kepemimpinan pendidikan secara umum adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan memaksa orang lain agar dapat menerima pengaruh dari orang lain.

Kepemimpinan pendidikan berperan sangat penting dalam rangka mengarahkan tujuan dan menggerakkan organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Kurniadin dan Machali (2014: 292) berpendapat bahwa kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha memengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerja sama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab, dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin. Kepala sekolah mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah; dan kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.

Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Ada beberapa syarat yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan yaitu memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik, berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai, bersemangat, jujur, cakap dalam memberi bimbingan, cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan, cerdas, dan cakap dalam hal mengajar serta menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya.

#### **2.2.4.4 Ciri dan Sifat Kepala Sekolah sebagai Pemimpin**

Menurut Terry, G.R ( 1997) dalam Karwati dan Priansa (2013: 173-4), ada delapan ciri dan sifat kepala sekolah sebagai pemimpin, antara lain: (1) Energik, yaitu kepala sekolah harus memiliki mental dan fisik yang kuat untuk memimpin pegawai; (2) Stabilitas Emosi, yaitu kepala sekolah tidak boleh cepat marah dan berprasangka buruk kepada pegawai. Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu mengelola emosinya; (3) Hubungan Sosial, yaitu kepala sekolah harus memiliki pengetahuan tentang cara-cara bermasyarakat yang baik dan tepat; (4) Motivasi pribadi, yaitu seorang kepala sekolah harus bisa memotivasi diri sendiri agar menjadi pemimpin yang besar dan baik; (5) Keterampilan Komunikasi, yaitu kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik kepada pegawainya dan masyarakat; (6) Keterampilan mengajar, yaitu kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mengajarkan, menjelaskan, dan mengembangkan potensi pegawainya; (7) Keterampilan sosial, yaitu kepala sekolah harus memiliki rasa tanggap terhadap keadaan sekitar. Senang menolong dan luwes dalam pergaulan dengan pegawai dan masyarakat; (8) Komponen teknis, yaitu kepala sekolah mempunyai kecakapan dalam menganalisis, merencanakan, menyusun konsep, mengorganisasi, mendelegasikan, wewenang, dan mengambil keputusan.

#### **2.2.4.5 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang khas dan berbeda satu dengan lainnya. Kurniadin dan Machali (2014: 301)

mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Sementara itu, menurut Sutomo dkk (2011: 84) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Menurut Sutomo dkk (2011: 84) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin yang khas saat mempengaruhi anak buahnya.

Dari beberapa pengertian mengenai gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku khas yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya yang bertujuan agar sasaran organisasi tercapai. Setiap pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, dan kepribadian sendiri yang khas. Ini akan mempengaruhi gaya atau style perilaku memimpinya. Gaya kepemimpinan adalah pola yang menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang nampak maupun tidak merupakan bagian dari keyakinan pemimpin terhadap kemampuan bawahannya.

Secara umum, menurut Karwati dan Priansa (2013: 178-9) gaya kepemimpinan paling luas dikenal gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan *Laissez faire*.

#### 2.2.4.5.1 Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis ini meletakkan seorang kepala sekolah sebagai sumber kebijakan. Kepala sekolah memandang guru, staf, dan pegawai lain sebagai hanya menerima instruksi dari kepala sekolah dan tidak diperkenankan untuk membantah. Tipe kepemimpinan otokratis memandang

bahwa segala sesuatu ditentukan oleh kepala sekolah sehingga keberhasilan sekolah terletak dari kepala sekolah.

#### 2.2.4.5.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat. Guru, staf, dan pegawai memiliki hak untuk berkontribusi dalam tanggungjawab yang diembannya dan merupakan bagian dari keseluruhan sekolah sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabat. Kepemimpinan demokratis menempatkan kepala sekolah sebagai seseorang yang mempunyai tanggung jawab untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi, serta mengkoordinasikan berbagai pekerjaan yang diemban guru, staf, dan pegawai lainnya.

#### 2.2.4.5.3 Gaya Kepemimpinan Laissez Fairre

Gaya kepemimpinan Laissez fairre memberikan kebebasan mutlak kepada guru, staf, dan pegawai lainnya. Dalam hal ini kepala sekolah bersifat pasif dan tidak memberikan keteladanan dalam kepemimpinannya.

Dalam teori kepemimpinan situasional, gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan. Kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan.

Menurut Mulyasa (2012: 307) gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antar perilaku tugas dan hubungan antara lain: (1) Gaya mendikte (telling), yaitu gaya yang diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan rendah dan

memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas; (2) Gaya menjual, yaitu gaya yang diterapkan jika anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak, diperlukan hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan; (3) Gaya melibatkan diri (*participating*), yaitu gaya yang diterapkan jika anak buah memiliki tingkat kematangan moderat hingga tinggi. Dalam gaya ini anak buah turut berperan dalam mengambil keputusan; (4) Gaya mendelegasikan (*delegating*) yaitu gaya yang diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan tinggi.

Setiap kegiatan yang dilakukan pasti mempunyai fungsi tertentu yang digunakan untuk suatu hal. Begitu juga dengan kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

#### **2.2.4.6 Model Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Ideal**

Dalam kegiatan pendidikan, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin yang mempunyai tugas dan fungsi yang berkaitan dengan kemajuan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Kebijakan kepemimpinan pendidikan yang dapat memberdayakan guru menjadi sangat penting untuk membangun kinerja guru yang unggul dan produktif. Larry Lashway dalam Mulyasa (2011: 48) menyetujui pada *Facilitative Leader*, yang intinya merupakan kepemimpinan yang menitikberatkan pada *collaboration* dan *empowerment*. Kemudian, David Menurut Conley and Paul Goldman (1994) dalam Mulyasa (2011: 48) *facilitative leadership* sebagai “*the behaviors that enhance the collective ability of a school to adapt, solve problems, and improve performance.*”

Model kepemimpinan di atas diharapkan dapat mendorong guru dan warga sekolah dapat memberdayakan dirinya, dan membentuk tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diemban. Kepemimpinan fasilitatif merupakan model alternative yang digunakan untuk menghadapi tantangan masa depan era globalisasi dan teknologi informasi. Inti dari model kepemimpinan fasilitatif adalah merujuk pada upaya pemberdayaan setiap komponen manusia yang terlibat dan bertanggungjawab dalam pendidikan sekolah. Menurut Tery (1972) dalam Mulyasa (2011: 49) untuk dapat memberdayakan individu dalam tingkat persekolahan, kepala sekolah sebaiknya dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pemberdayaan (create an environment conducive to empowerment), memperlihatkan idealisme pemberdayaan (demonstrates empowerment ideals), penghargaan terhadap segala usaha pemberdayaan (encourages all endeavors toward empowerment), dan penghargaan terhadap keberhasilan pemberdayaan (applauds all empowerment successes).

Pola kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya sekadar untuk melaksanakan tugas rutin yang sama saja dari hari ke hari. Kepala sekolah juga memerlukan standar kinerja. Standar kinerja ini bersifat dinamis yang selalu bisa ditingkatkan, sehingga terjadi peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Agar lembaga pendidikan mempunyai bagian dari era globalisasi, menurut Mulyasa (2011: 49) perlu adanya kepala sekolah ideal yang memiliki ciri khusus sebagai berikut: (1) Fokus pada kelompok yaitu kepemimpinan kepala sekolah lebih mengarah pada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas dan fungsi masing-masing, tidak hanya fokus pada individu; (2) Melimpahkan

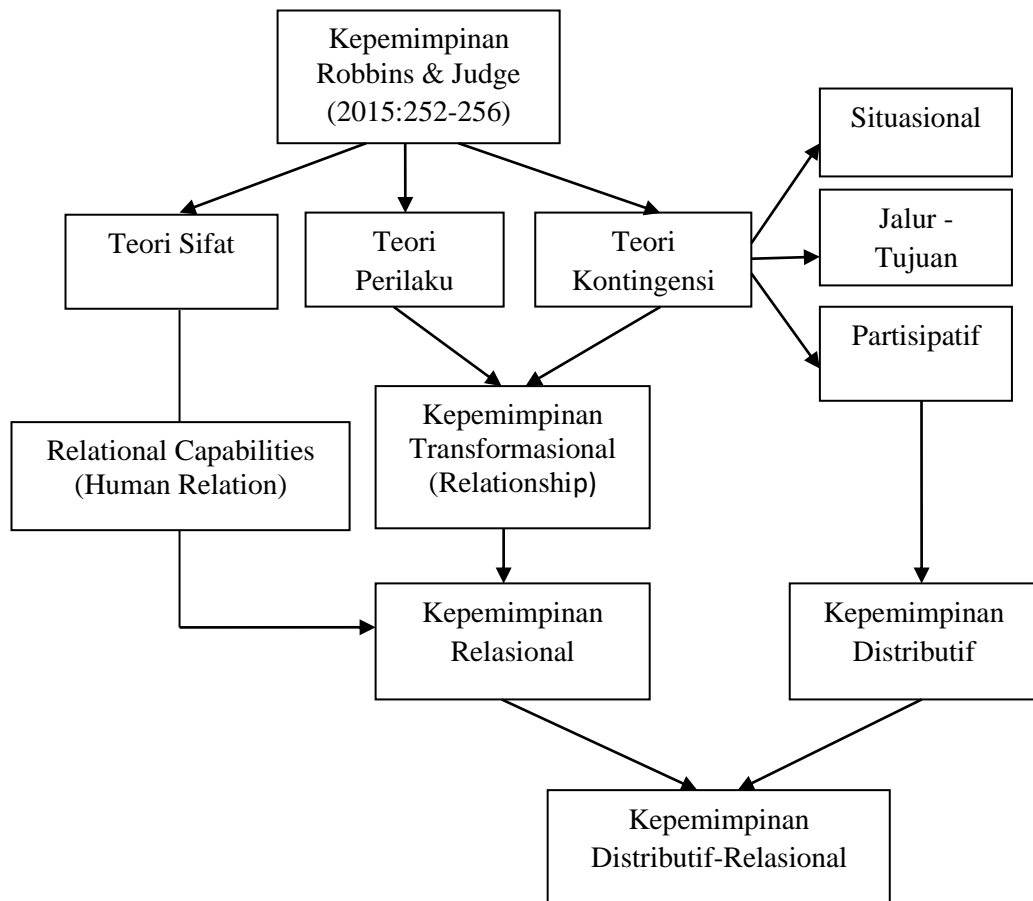
wewenang, kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tapi hanya melakukannya dalam hal-hal yang akan lebih baik jika kepala sekolah yang memutuskan; (3) Merangsang kreativitas, upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja pada dasarnya diperlukan adanya perubahan cara kerja. Seorang pemimpin tidak selayaknya memaksakan ide-ide lama yang sudah terbukti tidak dapat menghasilkan mutu kinerja seperti yang diharapkan; (4) Memberi semangat dan motivasi, yaitu seorang kepala sekolah selalu mendambakan pembaharuan karena tahu bahwa hanya dengan pembaharuan akan dapat dihasilkan mutu pendidikan yang lebih baik. Semua ini dilakukan melalui proses uji coba dan evaluasi secara ketat sebelum diadopsi secara luas dalam organisasi; (5) Memikirkan program penyertaan bersama, yaitu seorang kepala sekolah harus mengupayakan adanya kerjasama dalam tim, kelompok, dan unit-unit organisasi. Melalui sistem kerja yang didasari oleh kerjasama tim, kelompok atau unit akan menjadi pemikiran para kepala sekolah; (6) Kreatif dan proaktif, yaitu kepala sekolah harus selalu bertindak kreatif dan proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif. Kepala sekolah tidak hanya mengambil tindakan bila sudah terjadi masalah, namun selalu bertindak kreatif dan proaktif untuk mencegah munculnya masalah dan kesulitan di masa yang akan datang; (7) Memperhatikan sumber daya manusia, yaitu kepala sekolah perlu memperhatikan guru-guru sebagai sumber daya manusia yang berperan penting dalam pendidikan. Pemberdayaan dilakukan agar kemampuan guru meningkat dari waktu ke waktu; (8) Membicarakan persaingan, yaitu dalam melaksanakan tugas, kepala sekolah dianjurkan untuk melakukan perbandingan dengan sekolah



lain. Kepala sekolah harus selalu berusaha menyamai mutu sekolah lain bahkan senantiasa berusaha untuk melampaui mutu sekolah lain. Apabila kepala sekolah sedang membicarakan mutu sekolah lain dan berusaha untuk menyamai atau melebihi, berarti kepala sekolah sedang membicarakan persaingan; (9) Membangun karakter, yaitu suatu karakter organisasi tercermin dari pola sikap dan perilaku orang-orangnya. Budaya organisasi juga dijadikan cerminan dalam membangun karakter. Budaya organisasi akan menjunjung tinggi nilai-nilai tertentu yang relevan dengan mutu yang diinginkan oleh organisasi yang perlu dibina; (10) Kepemimpinan yang tersebar, yaitu seorang kepala sekolah hendaknya tidak berusaha untuk memusatkan kepemimpinan pada diri sendiri, tetapi juga harus menyebarkan kepemimpinan pada orang lain dan menyisakan pada dirinya apa yang harus dipegang oleh seorang pemimpin. Pengambilan kebijakan organisasi tetap berada di tangan kepala sekolah, namun untuk hal-hal yang bersifat operasional atau teknis disebarkan kepada lain sesuai dengan kedudukan dan tugasnya. Jadi ketergantungan lembaga pada pimpinan akan sangat kecil, sehingga sebagian besar orang dalam lembaga tersebut memiliki kemandirian yang tinggi; (11) Bekerja sama dengan masyarakat, yaitu kepala sekolah senantiasa melibatkan masyarakat dalam penemuan solusi dari suatu masalah yang muncul kaitannya baik dari dalam lembaga itu sendiri maupun di masyarakat supaya dapat diselesaikan secara lebih mudah dan tuntas.

### 2.2.4.7 Kepemimpinan Distributif-Relasional

Konsep kepemimpinan distributif-relasional dapat dikaji berdasarkan pada teori-teori kepemimpinan yang digambarkan dalam kerangka pengembangan teori kepemimpinan pada gambar berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Pengembangan Teori Kepemimpinan

Kerangka pengembangan teori kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Robbins & Judge (2015: 252-256) mengemukakan tiga teori kepemimpinan, meliputi:

#### **2.2.4.7.1 Teori Sifat (*Trait Theory*).**

Sesuai dengan namanya, maka teori ini mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada kehebatan karakter pemimpin. “Trait” atau sifat-sifat yang dimiliki antara lain kepribadian, keunggulan fisik dan kemampuan social. Penganut teori ini yakin dengan memiliki keunggulan karakter di atas, maka seseorang akan memiliki kualitas kepemimpinan yang baik dan dapat menjadi pemimpin yang efektif. Karakter yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif mencakup kemampuan yang istimewa dalam (1) Kemampuan Intelektual (2) Kematangan Pribadi (3) Pendidikan (4) Status Sosial dan Ekonomi (5) Human Relations (6) Motivasi Intrinsik dan (7) Dorongan untuk maju (*achievement drive*).

#### **2.2.4.7.2 Teori Perilaku (*The Behavioral Theory*).**

Pengembangkan pemikiran untuk meneliti “behavior” atau perilaku seorang pemimpin sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Fokus pembahasan teori kepemimpinan ini beralih dari siapa yang memiliki kemampuan memimpin ke bagaimana perilaku seseorang untuk memimpin secara efektif. Teori perilaku berusaha untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku pemimpin. Bila perilaku pemimpin ada perbedaan yang berarti jika dibandingkan dengan perilaku yang dipimpin, maka kepemimpinan akan dapat diajarkan. Bila kepemimpinan bisa diajarkan, maka pasokan pemimpin bisa diperbesar. Pendekatan ini menekankan bahwa pemimpin dan manager secara nyata bekerja untuk pekerjaan dan hubungan keefektifan managerial.

Teori yang sangat komprehensif dihasilkan dari Studi Ohio State menyatakan ada dua yang pada dasarnya sangat diperhitungkan sebagai perilaku kepemimpinan oleh karyawan yaitu: (1) memprakarsai struktur (*initiating structure*), sejauh mana seorang pemimpin akan mendefinisikan dan menstruktur peranannya dan para bawahannya dalam pencariannya untuk mencapai tujuan; (2) keramahan (*consideration*), adalah sampai sejauh mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari para bawahannya, dan menghargai perasaan mereka.

Hasil studi Grup Michigan juga mengidentifikasi dua tipe perilaku kepemimpinan, yaitu: (1) pemimpin yang berorientasi pada pekerja (*employee-oriented leader*), menekankan ada hubungan yang interpersonal dengan menempatkan kepentingan kepribadian dalam kebutuhan para pekerja dan menerima perbedaan individual antara mereka; (2) pemimpin yang berorientasi pada produksi (*production-oriented leader*), menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, yang berfokus pada pencapaian tugas dari kelompok.

#### **2.2.4.7.3 Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)**

Fred Fiedler mengembangkan model kontingensi yang komprehensif pertama kali bagi kepemimpinan. Model Kontingensi Fiedler menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kecocokan yang tepat diantara gaya pemimpin dan seberapa besar situasi memberikan kendali pada pemimpin. Fiedler meyakini bahwa faktor kunci keberhasilan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan individu adalah tetap, jika sebuah situasi mensyaratkan seorang

pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang dalam kepemimpinan tersebut adalah yang berorientasi pada hubungan, salah satu situasi harus dimodifikasi atau pemimpin harus digantikan untuk mencapai efektivitas yang optimal.

Selanjutnya Robbins & Judge (2015: 255-256) mengemukakan tiga teori kontingensi meliputi: (1) Teori Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*), teori yang menitik beratkan pada kesiapan para pengikutnya, teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil akan bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan kontingensi yang tepat terhadap kesiapan pengikutnya, sampai sejauh mana mereka bersedia untuk menyelesaikan tugas tertentu; (2) Teori Jalur-Tujuan, para pemimpin yang efektif menjelaskan jalur dari para pengikutnya terhadap tujuan kerja mereka dan membuat tujuan lebih mudah dengan mengurangi hambatan-hambatan dalam pekerjaan mencakup kepemimpinan yang mengarahkan, kepemimpinan yang mendukung dan kepemimpinan yang mengarahkan; (3) Model Pemimpin Partisipasi, menyangkut baik pendekatan kekuasaan maupun perilaku kepemimpinan. Kepemimpinan menyangkut aspek-aspek kekuasaan seperti bersama-sama menanggung kekuasaan (*power sharing*), pemberian kekuasaan (*empowering*) dan proses-proses mempengaruhi yang timbal balik dan menyangkut aspek-aspek perilaku kepemimpinan seperti prosedur-prosedur spesifik yang digunakan untuk berkonsultasi dengan orang lain untuk memperoleh gagasan dan saran-saran serta perilaku spesifik yang digunakan untuk mendelegasikan kekuasaan.

Kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberikan orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap

keputusan-keputusan pemimpin tersebut. Kepemimpinan partisipatif dapat dibagi dalam berbagai bentuk prosedur pengambilan keputusan dapat digunakan untuk mengikutsertakan orang lain dalam pengambilan keputusan. Kebanyakan dari teoritikus mengakui ada empat buah prosedur pengambilan keputusan yang cukup berarti, antara lain: (1) keputusan yang otokratik, (2) konsultasi, (3) keputusan bersama, (4) pendelegasian.

Kepemimpinan partisipatif yang mengikutsertakan orang lain dalam pengambilan keputusan melalui pendelegasian mencetuskan lahirnya kepemimpinan distributif. Dalam perkembangannya kepemimpinan menjadi semakin kompleks dan tidak lagi dimonopoli oleh seorang pemimpin saja. Dahulu, kepemimpinan adalah merujuk kepada individu dan bersifat autokratis. Kini ia melibatkan kerja tim dan lebih bersifat demokratis. Tren kepemimpinan pendidikan masa kini tidak lagi melihat ketua/pemimpin memikul semua tanggungjawab sebagai kepala sekolah sekolah (Rosnarizah, 2009). Kejayaan dan kegagalan sekolah bergantung kepada kesuksesan ketua memimpin stafnya (Latif, 2007). Kepemimpinan perlu bersesuaian dengan keperluan dan tuntutan (Harris & Spillance, 2008; Harris, 2008; Harris, 2012). Pemimpin tidak lagi boleh bertindak secara sendiri-sendiri dalam mencapai kesuksesan organisasi. Pemimpin perlu bekerja secara tim dan bijak mengagihkan tugas kepada pekerja.

Elmore (2000) mendefinisikan kepemimpinan distributif sebagai melaksanakan tugas kepemimpinan secara bersama dan saling bertanggung jawab ke arah suatu tujuan bersama untuk meningkatkan kesuksesan sebuah organisasi. Kepemimpinan distributif secara konsep dikatakan sebagai kesediaan pemimpin

untuk bekerjasama dalam kepemimpinan dengan bawahan secara suka rela dan membangun kapasitas setiap individu di dalam organisasi.

Dalam kepemimpinan didistribusikan, berbagai fungsi kepemimpinan didistribusikan ke beberapa individu yang bertindak sebagai pemimpin. Para pemimpin ini dapat memiliki posisi kepemimpinan formal atau informal (Spillane, 2006). Menurut Leithwood dan Jantzi (2000) sekolah mendapat manfaat besar dari kepemimpinan sejumlah kecil sumber mudah diidentifikasi.

Demikian pula, Steinbach (1996) dalam Rabindarang, S, & Bing, K.W (2012) menyatakan bahwa gagasan kepemimpinan didistribusikan di antara tingkat senior dan manajemen menengah di sekolah secara luas dipromosikan sebagai faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas sekolah dan peningkatan sekolah. Oleh karena itu, kita fokus pada distribusi fungsi kepemimpinan di antara tim kepemimpinan, yang terdiri dari individu dalam posisi kepemimpinan formal di sekolah menengah atas (yaitu; kepala, asisten kepala sekolah, dan para pemimpin guru). Untuk mempelajari kepemimpinan didistribusikan formal, konsep kepemimpinan dalam hal fungsi organisasi dan memeriksa mana anggota sekolah melakukan fungsi-fungsi ini.

Kepemimpinan Distributif bukan sesuatu dilakukan oleh seorang individu untuk orang lain, atau serangkaian tindakan individu melalui mana orang berkontribusi ke grup atau organisasi itu adalah aktivitas kelompok yang bekerja melalui dan dalam hubungan, bukan aksi individu (Bennett et al., 2003: 3).

Kepemimpinan distributif diukur dengan 3 (tiga) dimensi kepemimpinan distributif menurut (Hallinger, 2003) meliputi: (1) *Support*, meliputi indikator:

menetapkan dan mempromosikan visi sekolah secara kolektif, memotivasi dan merangsang anggota sebuah organisasi; (2) *Supervision*, meliputi indikator: mengarahkan, mengendalikan, dan pemantauan; (3) *Collaboration*, meliputi indikator: pendelegasian tugas keputusan partisipatif keterbukaan anggota tim, dan saling percaya

Perpaduan dua teori yakni teori “behavioral” dan “situational” dengan kelebihan masing-masing atau memadukan pola perilaku yang berorientasi pada manusia atau pada produksi (*employee or production-oriented*) dengan penelaahan situasi ditambah dengan kekuatan kharismatik yang dimilikinya mencetuskan kepemimpinan “transformational” adalah sangat efektif karena tipe pemimpin transformational ini sesuai untuk organisasi yang dinamis, yang mementingkan perubahan dan inovasi serta bersaing ketat dengan perusahaan-perusahaan lain dalam ruang lingkup internasional.

Teori kepemimpinan transformasional juga didasari oleh hasil penelitian mengenai perilaku kepemimpinan di mana para pemimpin yang kemudian dikategorikan sebagai pemimpin transformasi (*transformational leader*) mampu memberikan inspirasi kepada yang lain dalam organisasi untuk mencapai sesuatu yang melebihi apa yang telah direncanakan organisasi. Ia juga seorang pemimpin yang visioner yang mengajak orang lain bergerak untuk mengikuti visinya. Mereka mengandalkan karisma dan kewibawaan (*referent power*) dalam menjalankan kepemimpinannya.

Kepemimpinan transformasional mencakup dua unsur yang bersifat hakiki, yaitu “relasional” dan “berurusan dengan perubahan riil”. Kepemimpinan



transformatif terjadi ketika seorang (atau lebih) berhubungan dengan orang-orang lain sedemikian rupa sehingga para pemimpin dan pengikut saling mengangkat diri untuk sampai kepada tingkat-tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi (Burns, 1978: 20). Kepemimpinan transformatif adalah suatu relasi antara para pemimpin dan para pengikut mereka di mana kedua pihak diangkat ke tingkat moral yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformatif adalah tentang para pemimpin dan pengikut-pengikut mereka yang terlibat dalam proses perubahan. Seorang pemimpin transformatif juga mengajar para pengikutnya bagaimana mereka sendiri dapat menjadi pemimpin-pemimpin dan mendorong mereka untuk memainkan peranan yang aktif dalam gerakan perubahan.

Unsur yang bersifat relasional dalam kepemimpinan transformatif mencetuskan kepemimpinan relasional. Karena dibutuhkan pemimpin yang memiliki ketrampilan *human relationship*, merupakan keterampilan interpersonal yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan dengan beragam orang dalam mengelola dan memecahkan permasalahan.

Jadi kepemimpinan relasional merupakan keterampilan interpersonal kepala sekolah untuk mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan dengan beragam orang di sekolah (Duignan, 2004), meliputi indikator: (1) Menghargai individu dan berinteraksi dengan orang lain secara menyentuh (*sensitively*) dan bermartabat; (2) Bersikap jujur, apa adanya dan terbuka di dalam interaksi mereka dengan orang lain, (3) Menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan suportif dimana orang dapat saling bekerjasama dan saling perhatian;

(4) Mampu memahami, meyakinkan dan mempengaruhi orang lain sehingga terbentuk kualitas hubungan yang saling ketergantungan satu sama lain; (5) Menginspirasi dan mengembangkan rasa kebersamaan dan berbagi tanggungjawab; (6) Terbuka terhadap masukan dan beragam pendapat

Berdasarkan uraian di atas, secara konseptual kepemimpinan distributif-relasional adalah kesediaan pemimpin untuk bekerjasama dalam kepemimpinan dengan bawahan secara suka rela dan membangunkan kapasitas setiap individu di dalam organisasi yang didasari oleh keterampilan interpersonal. Kepemimpinan distributif-relasional dapat diukur dengan 4 (empat) komponen yang meliputi (1) *Support*, (2) *Supervision*, (3) *Collaboration*, dan 4) kemampuan *Relasional*.

## **2.2.5 Hakekat Komitmen Organisasi**

### **2.2.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara - cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi (Soekidjan, 2009). Menurut Meyer dan Allen (1997), dalam Soekidjan, (2009), komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan yang menunjukkan adanya keterikatan psikologis seorang individu pada suatu organisasi tertentu. Di mana individu

tersebut memihak, loyal, dan terlibat dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari keterlibatan individu dengan organisasi dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai yang telah ditetapkan. Komitmen organisasi dapat dijabarkan menjadi tiga karakteristik individu antara lain yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan-tujuan organisasi, berkeinginan untuk memberikan hasil yang terbaik demi kepentingan organisasi dan berusaha memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut, oleh karena itu komitmen seseorang terhadap organisasinya akan sangat berpengaruh terhadap aktivitasnya dalam bekerja yang ditunjukkan melalui kinerjanya. Menurut Quest (1995, dalam Soekidjan, 2009) komitmen merupakan nilai sentral dalam mewujudkan soliditas organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Termasuk didalamnya keadaan untuk tetap atau meninggalkan organisasi (Colquitt, Lepine dan Wesson, 2009: 67). Karyawan yang tidak memiliki komitmen organisasi artinya tidak memiliki kinerja yang baik dan mereka merasa lingkungan kerja tidak mendukung.

Robbins, S.P, dan Judge, T.A (2015) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Sopiah, (2008: 155) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Mowday, R. *et al*, (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

#### **2.2.5.2 Dimensi Komitmen**

Dimensi komitmen organisasi menurut menurut Colquitt, Lepine, Wesson (2009: 68) dan Meyer dan Allen sebagaimana ditulis oleh Luthans, Sweeney, dan McFarlin (2002: 237) memiliki tiga komponen pokok, yaitu: (1) *Affective Commitment*, termasuk di dalamnya hubungan emosional pegawai dengan organisasi dan keterlibatan diri dalam organisasi (keinginan); (2) *Continuance commitment*, termasuk di dalamnya hal-hal yang melandasi loyalitas pegawai terhadap organisasi (kebutuhan); (3) *Normative commitment*, yaitu perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi (kewajiban)

O'Reilly dan Chapman (dalam Laka-Mathebula, 2004: 15) mendefinisikan komitmen organisasi berdasarkan tiga kriteria, yaitu: (1) *Compliance*, yang

menunjukkan keterikatan secara instrumental pada penghargaan ekstrinsik tertentu; (2) *Identification*, menunjukkan keterikatan berdasarkan keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi; (3) *Internalization*, menunjukkan keterlibatan karena kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan organisasi.

Jaros (dalam Laka-Mathebula, 2004: 15) membedakan komitmen organisasional dalam tiga dimensi, yaitu: (1) *Affective*, yaitu tingkat keterikatan secara psikologis dari individu untuk menjadi pegawai dalam organisasi; (2) *Continuance*, yaitu perasaan individu karena tingginya resiko yang akan dihadapi bila meninggalkan organisasi; (3) *Moral*, yaitu tingkat di mana individu terikat secara psikologis untuk tujuan menjadi pegawai di organisasi melalui internalisasi terhadap tujuan-tujuan, nilai-nilai, dan misi.

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya: (1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (identifikasi); (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi (keterlibatan), (3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (loyalitas)

Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab, maka rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Komitmen seorang pimpinan yang dalam hal ini adalah kepala sekolah adalah terkait dengan pendelegasian wewenang (*empowerment*). Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Sebaliknya, bawahan

perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri. Lebih lanjut Sergiovanny T.J (1987: 276) menyatakan bahwa komitmen diperlukan agar orang-orang dapat bekerja bersama dengan penuh semangat untuk peningkatan sekolah.

Dalam konteks pekerjaan sehari-hari, kekuatan keberpihakan seorang karyawan menjadi diperlukan dalam situasi persaingan global dewasa ini. Perusahaan tidak akan mampu mensinergikan kekuatan internalnya dari sisi SDM jika karyawan yang ada memiliki komitmen yang rendah. Demikian juga dalam satuan pendidikan, keberpihakan kepala sekolah pada sekolah sangat diperlukan untuk tercapainya tujuan sekolah. Komitmen kepala sekolah sangat penting karena proses untuk memobilisasi komitmen harus dimulai pada tingkat tertinggi organisasi. Ketidakkonsistenan dan tidak adanya rasa percaya terhadap pemimpin akan mengurangi kejelasan visi dari suatu organisasi. Para pemimpin mendemonstrasikan komitmen terhadap nilai-nilai melalui perilaku mereka sendiri dan melalui cara mereka memperkuat perilaku orang lain. Setiap pemimpin organisasi bertanggung jawab dalam memainkan peranan penting untuk menciptakan atmosfer lingkungan kerja yang mendorong setiap personel untuk berkinerja tinggi dengan komitmen organisasi yang tinggi.

### **2.2.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Menurut Dyne dan Graham (2005, dalam Soekidjan (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah : Personal, Situasional dan Posisi.

### **2.2.5.3.1 Personal**

Faktor personal meliputi: (1) Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) akan cenderung lebih komit; (2) Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi; (3) Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah; (4) Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi; (5) Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya; (6) Keterlibatan kerja (job involvement), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

### **2.2.5.3.2 Situasional, meliputi:**

Faktor situasional meliputi: (1) Nilai (value) tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan *trust* akan mempermudah setiap anggota/karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para anggota/karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para anggota/karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu; (2) Keadilan organisasi, meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi

kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi; (3) Karakteristik pekerjaan, meliputi: pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi; (4) Dukungan organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota/karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/karyawan akan menjadi komit.

#### **2.2.5.3.3 Positional**

Faktor posisional meliputi: (1) Masa kerja. Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota/karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang anggota/karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang; (2) Tingkat pekerjaan. Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat



Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain: (1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan; (2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; dan (3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sementara itu, Minner dalam Sopiah (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain: (1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian; (2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan; (3) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan; (4) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Komitmen merupakan sebuah proses yang berkesinambungan, dan tidak begitu saja terjadi, dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam organisasi (Grant, Armstrong, 1994, dalam Sopiah, 2008). Gary Dessler (dalam Sopiah, 2008) merangkum 20 cara yang dapat digunakan untuk membangun komitmen dalam organisasi, 10 diantaranya adalah: (1) *Make it*

*Charismatic* : jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku dan bertindak; (2) *Build the tradition* : segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya; (3) *Have comprehensive grievance procedudes* : bila ada keluhan atau complain dari pihak luar ataupun internal organisasi, maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh; (4) *Provide extensive two-way communication* : jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan; (5) *Create a sense of community* : jadikan semua unsure dalam organisasi sebagai suatu komunitas dimana didalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama, berbagi dan lainnya; (6) *Build value-based homogeneity* : membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, minat, motivasi, kinerja tanpa ada diskriminasi; (7) *Share and share a-like* : sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll; (8) *Emphasize brainraising, cross-utilization, and teamwork* , Organisasi sebagai suatu komuniti harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi; (9) *Get together*. Adakah acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa saling terjalin. Misalnya, seka - kali

produksi dihentikan, dan semua karyawan terlibat dalam even rekreasi bersama keluarga, pertandingan olahraga, seni, dll; (10) *Support Employee development* : hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menyimpulkan secara konseptual bahwa komitmen organisasi adalah kondisi keberpihakan kepala sekolah terhadap organisasi yang diaktualisasikan dalam tanggung-jawab pekerjaannya. Indikator pengukuran komitmen organisasi meliputi: (1) Identifikasi, (2) Loyalitas, dan (3) Keterlibatan.

## **2.3 Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian**

### **2.3.1 Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir merupakan jalinan pemikiran rasional yang menjelaskan adanya keterkaitan atau hubungan kausalitas (sebab akibat) diantara dua konsep atau lebih berdasarkan teori-teori yang relevan. Kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Kinerja kepala sekolah adalah hasil kerja yang dicapai kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya. Hasil kerja tersebut merupakan aktualisasi dari kompetensi yang dimilikinya yang tercermin dari *out put* yang dihasilkan. Tugas pokok kepala sekolah, yaitu mengelola dan menyelenggarakan pelayanan pendidikan bagi seluruh peserta didik di sekolah untuk mencapai

tujuan, visi, dan misi sekolah. Sedangkan kinerja manajerial kepala sekolah adalah hasil kerja kepala sekolah dalam pengelolaan optimalisasi sumber daya yang ada di sekolah sesuai dengan pemenuhan standar kompetensi manajerial.

Kinerja manajerial kepala sekolah perlu diperhatikan dan dinilai sehingga tercapai standar yang telah ditetapkan. Dalam sebuah organisasi sekolah kinerja manajerial kepala sekolah merupakan tolak ukur dari keterlaksanaan proses pengelolaan sekolah yang baik sehingga menghasilkan *out put* yang berkualitas. Untuk menghasilkan kinerja manajerial kepala sekolah terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja kepala sekolah, seperti kepengawasan, adaptabilitas organisasi, kepemimpinan distributif-relasional, dan komitmen organisasi. Faktor-faktor itulah yang perlu diperhatikan secara baik agar dapat meningkatkan kualitas atau prestasi kerja kepala sekolah. Apabila kesemua faktor tersebut mendukung, maka kinerja manajerial kepala sekolah akan meningkat.

Kepengawasan yang dilakukan oleh pengawas sekolah dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial sangat strategis bagi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja manajerialnya agar visi misi dan tujuan sekolah tercapai secara efektif dan efisien. Pada sekolah yang secara rutin mendapat layanan kepengawasan pengawas sekolah untuk melaksanakan supervisi manajerial melalui kegiatan pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan pelatihan menunjukkan kinerja kepala sekolah yang lebih baik daripada sekolah yang kurang mendapatkan layanan kepengawasan. Artinya bahwa kepengawasan dari pengawas sekolah dalam melaksanakan supervisi manajerial berdampak positif terhadap kinerja kepala sekolah. Hal tersebut

karena supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas sekolah tidak sekedar melakukan penilaian, tetapi juga melakukan bimbingan, pengarahan dan pembinaan teknis sehingga dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah. Dengan pembinaan, pemantauan, penilaian, serta pembimbingan dan pelatihan pengawas sekolah, maka kompetensi kepala sekolah sebagai *manajer* akan meningkat. Sehingga dengan peningkatan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan kinerja manajerial kepala sekolah.

Pengawas sekolah merupakan kepanjangan tangan dari kebijakan Kepala Dinas Pendidikan untuk memberikan layanan teknis terhadap keberhasilan pendidikan di satuan pendidikan tingkat Kanak-kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), dan Pendidikan Luar Biasa (SLB) atau bentuk lain yang sederajat secara terencana, terarah, dan berkesinambungan. Pengawas sekolah diberi tugas, tanggungjawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan tersebut.

Untuk membangun kinerja yang berkualitas diperlukan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Kegagalan organisasi pendidikan untuk bertahan merupakan kegagalan manajemen dalam mendorong kemampuan adaptasi anggota organisasinya. Adaptabilitas berarti kemampuan penyesuaian yang dibuat dalam sebuah perjalanan dari suatu proses. Adaptabilitas anggota organisasi sangat diperlukan oleh sekolah untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi baik pada lingkungan internal maupun eksternal sekolah. Kemampuan adaptasi menunjukkan sikap responsif dan proaktif dari individu,

kelompok dari individu atau organisasi untuk mengelola perubahan internal dan eksternal. Dalam organisasi pendidikan, kepala sekolah yang menerima model ketahanan mencerminkan adaptasi perubahan besar, kepala sekolah yang tangguh mampu beradaptasi terhadap perubahan dan bersikap responsif dan proaktif mengelola perubahan dengan sukses akan dapat meningkatkan kinerjanya.

Selain berperan sebagai *manager*, kepala sekolah juga berperan sebagai *leader*. Sebagai *leader*, kepala sekolah bertugas mempengaruhi dan mengarahkan komunitas sekolah untuk melakukan aktivitas yang berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Oleh karena itu disamping memiliki kompetensi manajerial yang tinggi dalam mengelola sekolah, kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi kepemimpinan yang tinggi antara lain dengan penerapan kepemimpinan yang sesuai dengan perubahan untuk mengarahkan anggotanya menuju tercapainya visi, misi dan tujuan sekolah.

Kepemimpinan adalah merupakan salah satu bagian dari manajemen untuk mempengaruhi dan mengarahkan anggota-anggotanya dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen dan sebagai kontrol kendali sebuah metoda manajemen dalam menjalankan organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan mampu mempengaruhi kinerja manajerial kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai agen perubahan perlu mengimplementasikan kepemimpinan yang sesuai dengan perkembangan dan perubahan. Tren kepemimpinan pendidikan masa kini melibatkan bawahan yang bekerja secara tim, sehingga kepala sekolah tidak boleh secara otoriter bertindak sendiri dalam mencapai kesuksesan organisasi. Kepemimpinan tersebut disebut sebagai kepemimpinan distributif, yaitu melaksanakan tugas kepemimpinan secara bersama dan saling bertanggung jawab ke arah suatu tujuan bersama untuk kesuksesan organisasi. Dalam kepemimpinan didistributif, berbagai fungsi kepemimpinan didistribusikan ke beberapa individu yang bertindak sebagai pemimpin.

Untuk mengimplementasikan kepemimpinan distributif dibutuhkan kemampuan relasional kepala sekolah. Kemampuan relasional merupakan keterampilan interpersonal kepala sekolah untuk mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan dengan beragam orang di sekolah. Dengan kemampuan relasional dalam kepemimpinan, kemampuan kepala sekolah untuk bersinergi dengan guru dan staf lebih mudah, keputusan yang diambil secara tim menjadi sebuah komitmen bersama untuk bekerja. Dengan kepemimpinan distributif-relasional ini diharapkan dapat semakin meningkatkan komitmen organisasi kepala sekolah yang pada gilirannya akan peningkatan kinerja manajerialnya.

Setiap orang yang bekerja di suatu organisasi, harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila suatu organisasi karyawannya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari organisasi tersebut tidak akan

tercapai. Terlebih sebagai seorang pemimpin, komitmen kepala sekolah sangat penting untuk meningkatkan kinerjanya. Karena proses untuk memobilisasi komitmen harus dimulai pada tingkat tertinggi organisasi. Ketidakkonsistenan dan tidak adanya rasa percaya terhadap pemimpin akan mengurangi kejelasan visi dari suatu organisasi. Para pemimpin mendemonstrasikan komitmen terhadap nilai-nilai melalui perilaku mereka sendiri dan melalui cara mereka memperkuat perilaku orang lain. Setiap pemimpin organisasi bertanggung jawab dalam memainkan peranan penting untuk menciptakan atmosfer lingkungan kerja yang mendorong setiap personel untuk berkinerja tinggi dengan komitmen organisasi yang tinggi.

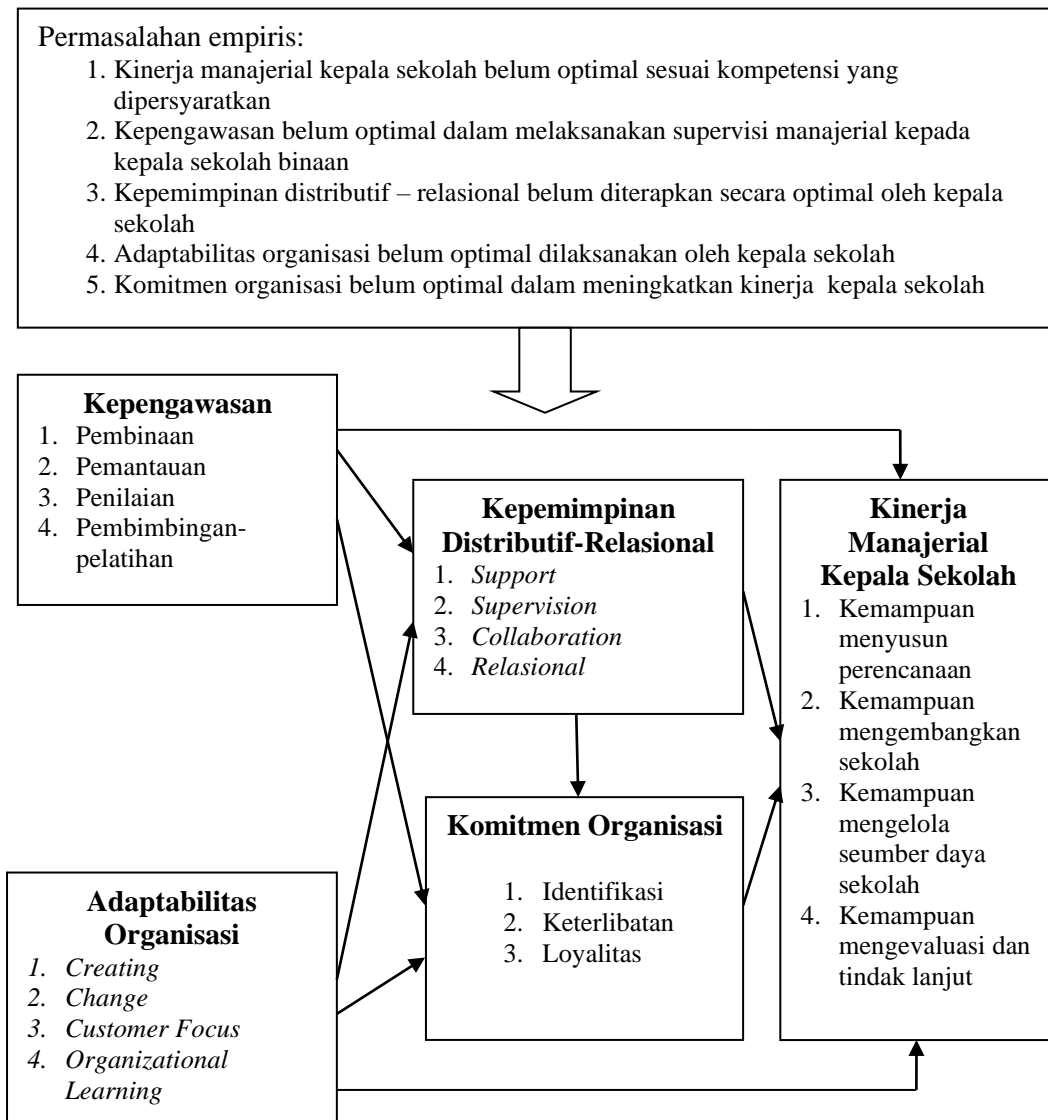
Komitmen merupakan kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara - cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi. Komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Pengertian komitmen merujuk pada kebanggaan pada organisasi, kesetiaan dan loyalitas. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab, maka rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya, sehingga kepala sekolah yang memiliki komitmen yang tinggi mencerminkan tanggung jawab yang tinggi



dalam menjalankan tugasnya. Kepala sekolah yang memiliki komitmen tinggi, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Maka dengan komitmen yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerjanya.

Kepengawasan dan adaptabilitas organisasi diharapkan mampu meningkatkan kinerja manajerial kepala sekolah melalui peningkatan kepemimpinan distributif-relasional dan komitmen organisasi sehingga permasalahan rendahnya kinerja manajerial kepala sekolah dapat diatasi.

Keterkaitan antar variabel penelitian dapat digambarkan dalam kerangka berpikir penelitian berikut ini:



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Penelitian

### 2.3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, kajian teoritis, dan kerangka berpikir penelitian di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 2.3.1 Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Kepengawasan, dan Adaptabilitas Organisasi terhadap Kepemimpinan Distributif-Relasional.

- 2.3.2 Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung secara positif dan signifikan Kepengawasan , Adaptabilitas Organisasi, dan kepemimpinan Distributif-Relasional terhadap Komitmen Organisasi.
- 2.3.3 Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung secara positif dan signifikan Kepengawasan, Adaptabilitas Organisasi, dan Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Distributif-Relasional terhadap Kinerja Manajerial Kepala Sekolah.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dalam Bab IV maka dapat disimpulkan bahwa :

- 5.1.1 Semakin baik kepengawasan dan adaptabilitas organisasi akan semakin baik kepemimpinan distributif- relasional, begitu pula sebaliknya apabila kepengawasan dan adaptabilitas organisasi tidak baik mempunyai indikasi kepemimpinan distributif-relasional juga tidak akan baik.
- 5.1.2 Semakin baik kepengawasan, adaptabilitas organisasi, dan kepemimpinan distributif-relasional akan semakin baik komitmen organisasi, begitu pula sebaliknya apabila kepengawasan, adaptabilitas organisasi, dan kepemimpinan distributif-relasional tidak baik mempunyai indikasi komitmen organisasi juga tidak akan baik.
- 5.1.3 Semakin baik kepengawasan, adaptabiliats organisasi, kepemimpinan distributif-relasional, dan komitmen organisasi akan semakin baik kinerja manajerial kepala sekolah, begitu pula apabila kepengawasan, adaptabiliatas organisasi, kepemimpinan distributif-relasional, dan komitmen organisasi tidak baik mempunyai indikasi kinerja manajerial kepala sekolah juga tidak akan baik.

## **5.2 Implikasi Penelitian**

Berdasarkan simpulan hasil penelitian tersebut diatas, maka dirumuskan implikasi teoritis dan praktis sebagai berikut.

### **5.2.1 Implikasi Teoritis**

Secara teoritis peningkatan kinerja manajerial kepala sekolah dalam penelitian ini dipengaruhi oleh kepengawasan, adaptabilitas organisasi, kepemimpinan distributif-relasional dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, tinggi rendahnya kinerja manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi, kualitas dan prestasi manajerial tergantung sejauh mana peran pengawas sekolah melaksanakan fungsi kepengawasan dengan melaksanakan supervisi manajerial kepada kepala sekolah dan kemampuan adaptabilitas kepala sekolah dalam mengelola perubahan internal dan eksternal agar sekolah mampu berkembang dan berkelanjutan di tengah persaingan sekolah yang semakin ketat.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menerapkan kepemimpinan yang sesuai dengan perkembangan dan perubahan, yaitu kepemimpinan distributif-relasional dimana dalam kepemimpinan kepala sekolah melibatkan bawahan yang bekerja secara tim yang didukung dengan kemampuan relasional yaitu keterampilan interpersonal kepala sekolah untuk mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan dengan beragam orang di sekolah untuk mencapai suatu tujuan, visi dan misi bersama. Komitmen kepala sekolah sangat penting karena proses untuk memobilisasi komitmen harus dimulai pada tingkat tertinggi organisasi. Hal tersebut akan memberikan dampak yang

baik dalam peningkatan kinerja manajerial kepala sekolah sebagai tolok ukur keberhasilan dalam mengelola sekolah.

### **5.2.2 Implikasi Praktis**

Implikasi praktis penelitian diuraikan sebagai berikut.

- 5.2.2.1 Peran pengawas sekolah dalam melaksanakan supervisi manajerial pada SD binaan baik melalui pembinaan, pemantauan, penilaian, bimbingan dan pelatihan perlu ditingkatkan agar kepemimpinan distributif-relasional dan komitmen organisasi meningkat sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial kepala sekolah.
- 5.2.2.2 Adaptabilitas kepala sekolah dalam mengelola perubahan internal dan eksternal baik melalui dimensi *Creating Change*, *Costumer Focus*, dan *Organizational Learning* perlu ditingkatkan agar kepemimpinan distributif-relasional dan komitmen organisasi meningkat yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja manajerial kepala sekolah.
- 5.2.2.3 Kepemimpinan distributif-relasional baik melalui dimensi *Support*, *Supervision*, *Collaboration*, dan *Relational* perlu diterapkan dan ditingkatkan agar komitmen organisasi meningkat yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja manajerial kepala sekolah.
- 5.2.2.4 Komitmen kepala sekolah terhadap organisasi baik melalui dimensi identifikasi, keterlibatan dan loyalitas perlu ditingkatkan agar meningkatkan kinerja manajerial kepala sekolah.

5.2.2.5 Kinerja manajerial kepala sekolah dapat ditingkatkan kualitasnya bilamana kepala sekolah berhasil menyusun perencanaan pada berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan sekolah, mengelola sumber daya sekolah baik sumber daya manusia maupun sumber daya lain, mengevaluasi, memonitor, dan melakukan tindak lanjut.

### **5.3 Saran**

Berdasarkan simpulan hasil penelitian ini maka saran yang diajukan adalah sebagai berikut :

5.3.1 Bagi Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olah Raga

Kabupaten Semarang:

5.3.1.1 Peran pengawas sekolah sebagai pejabat fungsional dan tangan panjang

Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda, dan Olahraga (Disdikbudpora)

Kabupaten Semarang dalam melaksanakan supervisi manajerial kepada kepala sekolah binaan diefektifkan dengan cara hasil pemantauan dan evaluasi yang telah dilaksanakan pengawas sekolah ditindaklanjuti dengan pembinaan dan pelatihan teknis terkait dengan peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah.

5.3.1.2 Menyelenggarakan bimbingan dan pelatihan penguatan kompetensi

kepala sekolah khususnya kompetensi manajerial kepala sekolah dalam bentuk diklat (workshop) dan atau in house training pada Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) baik di tingkat kecamatan maupun kabupaten secara terprogram.

### 5.3.2 Bagi Kepala Sekolah

Dalam upaya meningkatkan kinerja manajerial kepala sekolah perlu:

- 5.3.2.1 Menindaklanjuti hasil supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas sekolah baik hasil pembinaan, pemantauan, maupun pembimbingan dan pelatihan mengingat variabel kepengawasan terbukti berpengaruh secara langsung dan tidak langsung melalui komitmen organisasi dan secara tidak langsung melalui kepemimpinan distributif-relasional.
- 5.3.2.2 Meningkatkan adaptabilitas organisasi, yaitu dengan bersikap responsif dan proaktif dalam mengelola perubahan internal dan eksternal sekolah, karena hasil penelitian ini terbukti bahwa variabel adaptabilitas organisasi kepala sekolah memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap peningkatan kinerja manajerial melalui kepemimpinan distributif-relasional dan komitmen organisasi.
- 5.3.2.3 Mengimplementasikan kepemimpinan distributif-relasional secara optimal untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah secara efektif dan efisien, karena hasil penelitian ini terbukti bahwa kepemimpinan distributif-relasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial kepala sekolah baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 5.3.2.4 Meningkatkan komitmen organisasi, mengingat variabel komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh secara langsung yang paling tinggi terhadap peningkatan kinerja manajerial kepala sekolah, selain itu komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepengawasan,



adaptabilitas organisasi, kepemimpinan distributif-relasional terhadap peningkatan kinerja manajerial kepala sekolah.

### 5.3.3 Bagi Peneliti Selanjutnya:

5.3.3.1 Melakukan penelitian faktual sebagai kelanjutan penelitian ini yang terkait dengan peningkatan kinerja manajerial kepala sekolah dengan pendekatan kepemimpinan ditributif-relasional.

5.3.3.2 Mengkaitkan variabel-variabel lain yang belum terungkap dalam penelitian ini untuk meningkatkan kinerja manajerial kepala sekolah, misalnya tentang *recruitment* kepala sekolah dan pengawas sekolah, akreditasi sekolah, dan sebagainya.

5.3.3.3 Memperluas wilayah penelitian yang meliputi 19 kecamatan di kabupaten Semarang.

5.3.3.4 Melibatkan secara penuh kepala sekolah, pengawas sekolah dan pihak-pihak yang terkait dengan peningkatan kinerja manajerial kepala sekolah sebagai responden sebagai daya dukung dan proses penelitian.

5.3.3.5 Menambah teknik pengambilan data selain angket, misalnya: pengamatan dan dokumen yang terkait dengan kinerja manajerial kepala sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abrivianto O. 2014. Pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*,7(2): 1–9
- Agatha, J.E.D, dan Saragi, M.J. 2015. “Kemampuan Relasional Kepala Sekolah dalam Penerapan Kepemimpinan Distributif di Sekolah”. *A Journal of language, Literature, Culture, and Education POLYGLOT*.11(4).
- Achmad, S. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Universitas Negeri Semarang Press.
- Achmad, S. 2013. “Faktor Penentu Keberhasilan Kepala Sekolah”. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 17(1): 127–147.
- Aini, N & Suhermin, 2016. “Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, OCB dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 5(9)
- Akbar, A., Al Musadieg, M., & Mukzam, M.D. 2017.”Pengaruh Komitmen Organisational Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 47(2): 33 -38
- Alfianto, S., & Suryandari, D. 2015. “Pengaruh Profesionalisme, Komitmen Organisasi dan Struktur Audit Terhadap Kinerja Auditor”. *Accounting Analysis Journal*, (S.1.), 4(1).
- Ancok, Djamaludin. 2002. *Oubound Management Traning*. Jogjakarta: UII Press
- Anwar, Syaiful. 2013. *Agen Perubahan (Agent Of Change)*, (Online), (<http://www.bppk.kemenkeu.go.id>), diakses 12 September 2017.
- Anyango,C.AW. (2015).” Effects of Leadership Styles on Employee Performance at Boa Kenya Limeted”. *A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment ot The Requirements for The Degrre of Masters of Human Resorces Management of The open University of Tanzania*.p. 1-79
- Amanda, R. 2016. “Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. Astra International Tbk Waru”. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 4(2):1-12
- Ametembun, N.A. 2007. *Supervisi Pendidikan Suatu Pendekatan Sumber Daya Insani*. Bandung: Suri Bandung

- Amstrong, Michael. 1995. *Personnel Management Practice*. London: Kogan
- Amstrong, Michael. 2006. *Human Resources Management Practice*. 10th edition. London: Kogan Page
- Amstrong, Michael. 2009. *Armstrong's Handbooks of Performance Management*. 4 th edition. London and Philadelphina: Kogan Page
- Aprianita, Riza. 2013. "Pengaruh Pengawasan, Komitmen, dan Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman". *Ejournal.unp.ac.iod/students/index.php/pek/article/view/447*. Diunduh pada tanggal 1 Februari 2018
- Allison, Michael., & Kaye, Jude. 2012. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations A Practical Guide for Dynamic Times Third Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Alkahtani, A.H. 2016. "The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence". *Business and Management Studies Journal*. 2(1): 23-34
- Aragon-Correa, J. A., Garcia-Morales, V. J & Cordon-Pozo, E. 2007. *Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain*. *Industrial Marketing Management*. 36(3): 349-359.
- Areros, William, Agustinus. 2015. "Pengaruh Pengawasan Terhadap Peningkatan Efektifitas Birokrasi (Studi Kasus Tentang Pelayanan Birokrasi Di Kantor Sekretariat Walikota Manado)". *E-journal Acta Diurna*. IV(3):1-8
- Ariadi, B.Y. 2006. "Analisis Kelembagaan Pemasaran Apel Organik di Malang Raya". *Jurnal Humanity*. 2(1): 58-67.
- Arif, A.L., & Widodo. 2011. "Model Peningkatan Kinerja Pemasaran Dalam Konteks Adaptabilitas Lingkungan". *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(1).
- Arcaro, J.S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Jakarta: Penerbit Riene Cipta.
- Argyris, Chris, 1964. *Integrating the Individual and Organization*, NewYork, JohnWiley & Son
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta Belajar.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Ary, G. H. 2002. *Administrasi Sekolah Administrasi Pendidikan*. Departemen Pendidikan Nasional, Manajemen Peningkatan.
- August W. Smith. 2002. *Management System Analysis and Applications*. New York: The Dryden Press.
- Azman, I, Ching Sieng, L.L, Mohd Na'eim Ajis, N.N., Dollah, N.F., & Boerhannoeddin. 2009. ."Relationship between supervisor's role and job performance in the workplace training program". *Leadership and Organization Development Journal*, 237-251
- Baron, Angela & Michael Armstrong. 2013. Alih Bahasa: Lilian Juwono. *Human Capital Management*. Jakarta: PPM
- Basuki, R., Setyawan, A.A., & Wajdi, M. F. 2017. "Model Pengukuran Kinerja Karyawan Berdasarkan Komitmen, Motivasi Kinerja dan Gaya Kepemimpinan". *Jurnal Manajemen*, XXI(1): 146 - 156
- Bennet et all. 2003. *Distributed Leadership: A review of Literature*. National College for School Leadership.
- Bennis, Warren.,Burt Nanus. 2006. *Leaders,Strategi untuk Mengemban Tanggung Jawab*. Jakarta : PT. Buana Ilmu Populer Kleompok Gramedia
- Bernardin and Russel, 1993. *Human Resource Management*. New Jersey : International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall
- Betty J. Birkenmeier, & Pierre-Yves Sanséau. 2016. "The Relationships Between Perceptions Of Supervisor, Trust In Supervisor And Job Performance: A Study In The Banking Industry". *The Journal of Applied Business Research*, 32(1):161-175
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367.
- Brown, M.G, Hitchcock, D.E dan Willard, M.L.1994. *Why TQM Fails and That to Do About It*. New York: Richard D. Irwin, Inc.
- Burpitt, W. Jr. 2010. "Balancing Exploration and Exploitation in a Declining Industry: Antecedents To Firm Adaptation Strategy And Performance". *Journal of Small Business Strategy*. 21(1):1-17.
- Burns, James Mac Gregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper dan Row Publishers

- Çağrı , Tuğrul Mart. 2013. Commitment to School and Students. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 3(1):336-340
- Cardona, P.& Lagomarsino, R. 2003. Relationships among leadership, organizational commitment and OCB in uruguayan health institutions. *Working Papers*. p.1-22
- Carmeli, Abraham, & Freund, A. 2004. “Work commitment, Job Satisfaction and Job Performance : An empirical investigation”. *International Journal of Organizational Theory and Behaviour*. 7(3): 289-309
- Caykoylu, S., Carolyn, P. E & Stephen, H. 2007. *Organizational Commitment Across Different Employee Groups*. The Business Review, Cambridge; Summer. 8 (1):191-199.
- Chatzkel J. L. (2004). *Human Capital: The Rules Of Engagement Are Changing*. Lifelong Learning: Europ
- Coltman, T., Devinney, T. M. & Midgley, D. F. (2011). “Customer relationship management and firm performance”. *Journal of Information Technology*, 26 (3), 205-219.
- Coquitt, LePine, & Wesson. 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York: Mc Graw-Hill International Edition.
- Dadang, K. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Damayanti, Reina., & Sandra, Ardi. 2016. “Pengaruh Pengawasan dalam Meningkatkan Efektifitas Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) WS2JB Rayon Kayu Agung “. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 11(3):12-28.
- Danim, Sudarwan, & Suparno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan. 2008. *Kinerja Staf dan Organisasi Perspektif Pendidikan, Pelatihan, Pengembangan, dan Kewidyaiswaraan Berbasis Kinerja*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Danim, Sudarwan. 2012. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta : Rineka Cipta.

- Darmawan, A., & Putri, M.A. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening". *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi*, 10(1):1-18.
- Darmawati, T. 2015. "Pengaruh Pengawasan Terhadap Karyawan pada CV. Havraco Jaya Palembang". *Jurnal Media Wahana Ekonomika*. 12(3).
- Daryanto. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta:Reneka Cipta.
- Decoster, D.T & Fertakis, J.P. 1986. Budget Induced Pressure and its Relationship to Supervisor Behavior. *Journal of Accounting Research*. Autumn. 14: 321-32.
- Denison, D.R, & Mishra, A.K. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Institute for Operating Research and The Management Sciences INFORMS*. 6(2).
- Depdiknas. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Direktorat Pendidikan Menengah Umum Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah. Jakarta
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Direktorat Pendidikan Menengah Umum. Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah. Jakarta.
- Depdiknas. 2008. *Panduan Pelaksanaan Peningkatan Mutu dan Perluasan Akses SMP (Dekonsentras)*. Direktorat Pembinaan SMP
- Depdiknas. 2008. *Materi Diklat Pengawas Sekolah, Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*. Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan
- Dharma, S. 2002. *Paradigma Baru: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.
- Dharma, S. 2004. Formasi Modal Manusia dan Strategi Inovasi, *Usahawan*, No. 9, Tahun XXXIII, September: 25-30.
- Dharma, S. 2009. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta:Pustaka Pelajar
- Dikmenum Depdikbud. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu dalam Suplemen 2 Pelatihan Kepala Sekolah Menengah Umum*. Jakarta: Depdikbud.

- Direktorat Jendral Pendidikan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2013. *Bahan Ajar: Pengembangan Karier Pengawas Sekolah Dikmen di Wilayah Timur melalui Pembinaan dan Pengembangan dan Benchmarking di wilayah Barat*. Direktorat Pembinaan Pendidik dan tenaga Kependidikan Pendidikan Menengah
- Duignan. 2004. "Forming capable leaders: from competence to capabilities". *New Zealand Journal of Educational Leadership*, 19(2): 5-13.
- Dunk. A.S. 1989. "Budgetary participation, Agreement on Evaluation Criteria and Managerial Performance". *A Research Note, Accounting Organization and Society*.
- Durham, F., Hardyanto, & Pramono, E.S. 2017. Implementasi Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kabupaten Manggarai Barat. *Jurnal Educational Management, UNNES*, 6(1): 34 -42.
- Elmore, Richard, F. 2000. *Building a New Structure for School Leadership*. The Albert Shanker Institute. [www.ShankerInstitute.org](http://www.ShankerInstitute.org). (diunduh tanggal 6 Agustus 2017)
- Everard, K.B, Morris, G, Wilson, I. 2004. *Effective School management*. Fourth Edition. London:Paul Chapman Publishing.
- Fathurrohman, M. 2015.*Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas*. Sekolah. Direktorat Tenaga Kependidikan Jakarta: Balai Pustaka
- Febriani, D.S.H. & Suharnomo.2017. "Pengaruh Pengawasan, Motivasi kerja, dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervenin (*Studi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran*). *Undergraduate Thesis*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNDIP
- Ferdinand, Augusty. 2011. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: FE UNDIP.
- Ferdinand, Augusty, 2011. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: FE UNDIP.
- Fiori,M., Bollmann,G., & Rossier, J. 2015. Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers work stress : the role of affect. *Journal of Vocational Behavior*, 91:113-121
- Fitriastuti, T. 2013. "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4 (2):103-114.

- Fitria, Utami, M.M.D., & Iskandar. 2015. "Analisis Pengawasan dan Kompetensi melalui Kinerja Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan Pada PT. East West Seed Indonesia". *Jurnal Teknologi Pertanian*, 16(2):97-106.
- Folorunso, O.O., Adewale, A. J., & Abodunde, S.M. 2014. "Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4 (8).
- Fullan, M. (2005). *Leadership & Sustainability: System thinkers in Action*. Thousand Oaks. California: Corwin Press
- Ghonyah, N, & Masurip. 2011, "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen" *Jurnal Dinamika Manajemen*, 3(2): 118-129.
- Gitosudarmo, I. (2008). *Manajemen Pemasaran*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta
- Gerungan, W.A . 1991. *Psikologi Sosial*. Bandung: PT Eresco
- Ghozali, I dan Fuad. 2008. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I dan Fuad. 2011. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I dan Fuad. 2013. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gitosudarmo, I. (2008). *Manajemen Pemasaran*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta.
- Goleman, D., Boyatzis, and Mckee, A. (Alih Bahasa Susi Purwioko). 2004. *Primal Leadership (Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi)*. Jakarta:PT Gramedia Pustaka Umum.
- Gujarati, Damodar N dan Dawn C. Porter. 2012. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Edisi 5 Buku 2. Jakarta: Salemba Empat
- Guntur, P. W.2012. "Pengaruh Person Organization Fit, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat. *Management Analysis Journal*, (S.l.),1(1).



- Hair, J.F., Jr., et.al. 1998. *Multivariate Data Analysis 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall Int'l.*
- Hakim, A., & Hadipapo. 2015. "Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Sumber Daya Manusia di Wawotobi". *Jurnal EKOBIS*, 16(1):1-11.
- Hallinger, P. (2003). "Leading educational change: Reflection on the practice of instructional and transformational Leadership". *Cambridge Journal of Education*, 33(5): 51-329.
- Handoko, H.T. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFYogyakarta. Yogyakarta.
- Hangeior, Apollonia A & Ighag, Fidelis, I. 2016. "Effect of Relational Leadership on Organizational Effectiveness in the Nigerian Public Sector: A Study of Power Holding Company of Nigeria". *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*. 2(8): 1326-1332.
- Harris, A. 2008. Distributed Leadership: According to the Evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2):172-188.
- Harris, A, & Spillance, J. 2008. Distributed Leadership Through Looking Glass. *Management in Education BELMAS*, 22(1): 31-34.
- Harris, A. 2012. Distributed Leadership: Implications for The Role of Principal. *Journal of Management Development*, 31(1):7-17.
- Harso, M. 2012, "Pengaruh Kepemimpinan kepala sekolah dan Kinerja guru Terhadap Keefektifan Sekolah di SMK Kabupaten Pemasang". *Jurnal Educational Management (1)*.
- Hartini, S. 2013."Pengaruh kualifikasi akademik, pengalaman kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar se kecamatan Wiradesa kabupaten Pekalongan". *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1 (3): 331-344.
- Hartono, Jogiyanto. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman - pengalaman*. BPFYogyakarta.
- Hasibuan, M.S.P 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Holtkamp, M. (2014)."Leadership skill and the role of adaptability and creativity in effective leadership: A literature review geared toward an integrative model". *Thesis*. The Netherlands: University of Twente, Faculty of Management and Governance

- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan (Pengantar Prof. Dr Akdon, M.Pd)*  
Bandung : Pustaka Setia
- Hulpia, H, Devos, G, & Rosseel, Y. 2009b. *Development and Validation of Scores on The Distributed Leadership Inventory*. Educational and Psychological Measurement, 69(6): 1013-1034
- Hulpia, H, Devos, G & Kerr, H, V . 2009. "The Relationship Between the Perception of Distributed Leadership in Secondary Schools and Teachers' and Teacher Leaders' Job Satisfaction and Organizational Commitment". *Journal School Effectiveness and School Improvement An International Journal of Research, Policy and Practice*. 20(3).
- Hueryren Yeh & Dachuan Hong. 2012."The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance". *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2):50-59.
- Indrafrachrudi, S.H.R. 2006. *Bagaimana Mempimpin Sekolah yang Efektif*. Ciawi – Bogor: Galia Indonesia
- Indayati, N., Thoyib, A., & Rofiaty. 2012. "Pengaruh Keterlibatan Karyawan, dan gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(1):334-356.
- Isaacs, A.J. 2016. "Resiliency and the Individual Demographics of School Leaders: Making a Difference in the Quality of Educational Leadership". *Journal University of North Florida*. 3(3)
- Iskandar, D, Wibowo, U.B. 2016. "Peran Pengawas Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan SMP di Kabupaten Bima Provinsi Nusa Tenggara Barat". *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*. 9(2): 179-195.
- Izquierdo, C.C., Cillán, J.G., & Gutiérrez, S.S.M. (2005) "The impact of customer relationship marketing on the firm performance: a Spanish case". *Journal of Services Marketing*, 19(4):234-244.
- Jennifer M. Kidd & Chris Smewing . 2001."The role of the supervisor in career and organizational commitment" . *European Journal of Work and Organizational Psychology* . 10(1):25-40
- Joni, S., Djailani, A.R., & Ibrahim, S. 2016. "Pelaksanaan Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Pada Sekolah Menengah Atas Swasta di Kota Banda Aceh". *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 4(1):148- 157.

- Junaedi, D., Swasto, B., & Utami. 2015. "Pengaruh Gaya kepemimpinan, keselamatan, dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan PG. Kebet Baru Malang). *Jurnal Profit*. 7(1): 127-136
- Karadal, H., Unal, A & Cuhadar, M. T. 2008. The Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in the Public and Private Sectors. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge. 13 (2)
- Kartasapoetra. 1987. *Pengantar Ekonomi Produksi Pertanian*. Jakarta: Buku Bina Aksara.
- Karwati, E dan Priansa J, Donni. 2013. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2015. *Restra Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2015 – 2019*
- Kacmar, K.M., Tillman, C.J., Harris, K.J., & Whitman, M.V. 2016. "Perceptions of Ethical Leadership as a Mediator of the Relationship between Abusive Supervision and Work Behaviors". *Institute of Behavioral and Applied Management* <https://jbam.scholasticahq.com/api/v1/attachments/.../download..>
- Khotimah, S. K. 2007. "Hubungan Antara Penyesuaian Diri Dalam Kelompok Kerja dengan Semangat Kerja Karyawan Dinas Kesehatan Kota di Jalan Pandanaran Semarang". *Unpublished undergraduate thesis*, Universitas Negeri Semarang, Semarang
- Kumala D, I.S, Harlen, & Sasmita, J. 2015. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Karyawan Frontliner PT Bank Riau Kepri". *Jurnal tepak Manajemen Bisnis*. 7(2): 179 – 191
- Kuo. R.J., Wang, Y.C., Tien. F.C. 2009. "Integration of Artificial Neural Network and MADA Methods for Green Supplier Selection". *Journal of Cleaner Production*. 18: 1161 - 1170
- Kurniadin, D, dan Machali, I. 2014. *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Kusmiati, E. 2010. Hubungan Keterampilan Manajer Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru SD di kecamatan Suko Manunggal Kota Surabaya. *Tesis. PPs UNY*.
- Latif, M. 2007. Pelaksanaan Kepemimpinan Pengajaran di Kalangan Pengetua sekolah. *Seminar Penyelidikan. Institut Penguruan Batu Lintang Tahun*.

- Latib, Fathoni, A., & Minarsih, M.M. 2016. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Pegawai Dinas Pasar Kota Semarang)". *Journal Of Management*, 2(2): 1 -13.
- Latif ,S., & Gulzar,A. 2011."The Impact of Organizational and Supervisory Support and Survivors Organizational Commitment After Downsizing in Telecom Sector of Pakistan". *International Journal of Economics and Management Sciences*. 1(5):55-61.
- Laka-Mathebula, M. R., 2004. Modelling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practice and Organizational Trust. *Thesis*. Diunduh tanggal 3 Januari 2018. <http://upetd.up.ac.za/thesis/available>.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *Principal and teacher leadership effects: A replication*. *Leadership and Management Journal*, 20(4).
- Liu et al. 2010. *Why Employees Commit? A Multilevel Study Of The Effects Of autonomy Supportive Climate And Adaptability*, Academy of Management Annual Meeting Proceedings.
- Leavitt, Harold J. (2005). *Top down: why hierarchies are here to stay and how to manage them more effectively*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way
- Locander, M. & Jaramillo, J. C.2006. On Strategic Net Works. *Strategic Management Journal*. 9: 31-41.
- Lubis, Darwin, & Sumarno (2015) dengan judul "Pengaruh Persepsi tentang Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah, Partisipasi Masyarakat, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah". *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 7(2): 1-15
- Lubis, & Fuadi, I. 2015. "Pengaruh Persepsi Tentang Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah, Partisipasi Masyarakat, dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah SMP Negeri di Kabupaten Asahan". *Thesis*, UNIMED
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behaviour*. 9th Edition. Mc Graw - Hill. New York
- Madriaga, R. D. 2014. "Instructional Supervision Factors Affecting Organizational Commitment of Thai Teachers: A Case Study of Amphur Mueang, Prachinburi Province, Thailand". *Journal of Education and Vocational research*. 5(4):205-215

- Mafudah, L, & Asrori. 2017. “Pengaruh Pemahaman Kurikulum, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK”. *Economic Education Analysis Journal, (S.l.)*, 5 ( 2): 389.
- Maharisa, I., Hendriani, S,m & Efni, Y. 2017. “Analisis Pengaruh Beban kerja, Komitmen Organisasional, dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pusat Statuistik Provinsi Riau Pekanbaru”. *Jurnal Ilmiah Manajemen. PROCURIO*. 5(2): 251 – 261
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi Kedua. Yogyakarta: UPP. STIM .
- Mamun, Y; Raharjo, T.J; dan Yusuf, A. 2017. “Kinerja Kepala Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Timor Tengah Utara”. *Education Management Journal (EM)*. 6 (2) : 123 – 132
- Mangkunegara, A. P. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Manullang, M. 2014. Some factors affecting the performance of the Principal. *Education Journal*. 3(6): 377-383
- Manurung, I.S. 2008. “Pengaruh Locus of Control dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kesenjangan Anggaran Dengan Kinerja Aparat Dinas Pendidikan Nasional Pemerintahan Kabupaten Simalungun”. *Tesis SPS-USU*. Medan.
- Maharisa, I., Hendriani, S,m & Efni, Y. 2017. “Analisis Pengaruh Beban kerja, Komitmen Organisasional, dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pusat Statuistik Provinsi Riau Pekanbaru”. *Jurnal Ilmiah Manajemen. PROCURIO*, Vol 5, No 2. HA. 251 - 261
- Maria Niken & Anastasia Susty A. 2014. “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Bank Perkreditan Rakyat”. *MODUS*. 26 (1): 63-76,
- Marsoit, P., Sendow, G., & Rumokoy.F. 2017. “Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komitment Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia”. *Jurnal EMBA*, 5(3):4285-4294
- Martono, S. 2013. “Strategi Peningkatan Kinerja Program Studi Melalui Optimalisasi Peran Pemimpin”. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(1): 30-45.
- Mathis, Robert L, and Jhon H. Jackson. 2000. *Human Resource Management* 10th. Edition, Tomson South-Western, United States.

- Mayo, A., 2000. "The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital", *Personal Review*, Vol. 29, No. 4. <http://www.emerald-library.com>
- Mc Gregor, Douglas. 1960. *The Personal Management*. New York: Mc Graw Hill
- Memisoglu. 2015. The Perception of Teachers About Management Skills of School Principals. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(1).
- Merchant KA, 1985. *Control in Business Organizations*. Cambridge, MA: Ballinger
- Morris, Geoffrey, K. B. Everard and Ian Wilson. (2004). *Effective School Management*. 4<sup>th</sup> edition. London: Paul Chapman Publishing A SAGE Publications Company.
- Mowday, R., Steers, R & Porter, L. 1979. "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Muhamdi, Harso. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Keefektifan Sekolah di SMK Kabupaten Pematang". *Jurnal Educational Management* 1 (1):1-17
- Mukherjee, S. 2013. A Study of The Managerial Skills os School Principals and Performance of Schools. *Journal of Indian Reseach*, 1(2):81 – 86.
- Muhtaram, A, Chusnul, T, Rosalin, E. 2009. "Peran Pimpinan dalam Learning Organization Adaptabilitas Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi". *Jurnal Laporan Penelitian*. Bandung : Universitas Pendidikan Indonesia.
- Mulyanto, H., & Sugiarti. 2016. "Aset Strategik, Adaptabilitas Lingkungan dan Organizational Citizenship Behavior Dalam Mempengaruhi Daya Saing Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan". *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 13(2): 101-112
- Mulyasa, E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, strategi dan Implementasi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Murniasih, E., & Sudarma, K. 2016. “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kompetensi Pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Efektif”. *Management Analysis Journal*, 5(1):24-35
- Mutamimah, & Munadharoh. 2013. “Analisis Impowering Leadership Psychological Empowerment Dalam Organisasi”. *Jurnal Ekobis*. 14(2); 28-43.
- Nadapdap, K. 2017. “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja karyawan”. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(1): 1-9
- Nasomboon, B. (2014) “The Relationship among Leadership Commitment Organizational Performance, and Employee Engagement”. *International Busines Research*. 7(9): 77-90.
- Nata, E.S., & Esmiyati. 2015. “Pengaruh Kepemimpinan, Fasilitas Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Mandiraja Kabupaten Banjarnegara”. *Economic Education Analysis Journal*, 4(2): 562-574
- Nielwaty, E., Prihati, & Zuhdi, S., 2017. “Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan Barang dan Jasa Provinsi Riau”. *Jurnal Niara*, 10(1)
- Nor, Wahyudin. 2007. “Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial Offset”. *Simposium Nasional Akuntansi X. UNHAS Makasar 26 – 28 Juli 2007*. pp. 1-27
- Novitasari, A., Wahyudin. A., & Setiyani, R. 2017. “Pengaruh Kepemimpinan kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Pendidikan, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru”. *Economic Education Analysis Journal*, EEAJ 6 (2):1-6
- Nowack, K. (2006). “Optimising Employee Resilience: Coaching to Help Individuals Modify Lifestyle. Stress News”. *International Journal of Stress Management*, 18: 9-12.
- Nugraheni, C.A, & Murtini, H. 2015. “Determinan Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten banjarnegara”. *Jurnal Dinamika Akuntansi (JDA)*. 7(2): 129 – 138.
- Nugroho, H.R., Susilo, H., & Iqbal.M. 2016. “Pengaruh Job Burnout dan Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan”. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 37(1):173-182.

- Nur Aini, & Suhermin.2007. “Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, OCB dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 5(9): 1 – 15
- Nurnaningsih, S, & Wahyono. 2017. “Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening”. *Economic Education Analysis Journal, (S.l.)*, 6 (2): 365-378.
- Nurwati, Nimran, U., Setiwan, & Surachman. (2012). “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Prilaku kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Satuan Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara); *Jurnal Aplikasi Manajemen*,10(1):1-18
- Omidifar, R. (2013). “Leadership Style, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study on High School Principals in Tehran, Iran”. *American Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(4): 263-267.
- Olobatuyi, M. E. 2006. *A User's Guide to Path Analysis*. Lanham, Maryland : University Press of America Inc.
- Ouchi, William. (1981). *Theory Z:How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA:Addison-Wesley
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No.28 Tahun 2010 tentang *Tugas Tambahan Kepala Sekolah*
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 143 Tahun 2014 tentang *Petunjuk teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas sekolah dan Angka Kredit*.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No.6 Tahun 2018 tentang *Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 21 Tahun 2016 tentang *Standar Penilaian*
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang *Standar Nasional Pendidikan*



- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang *Beban Kerja Kepala Sekolah*
- Phyllis, T., & Lyndon, J.T. 1990. "The effect of a supervisory development program on leadership style". *Journal of Business and Psychology*. 4(3):365-373
- Pitt, L. F., & Kannemeyer. 2000. The Role Of Adaptation In Microenterprise Devel-Opment: A Marketing Perspective. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 5 (2): 123 -135.
- Pusbangtendik BPSDMPK Kemendikbud .2015 . *Uji Kompetensi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah (UKPS) On-line*. <file:///D:/Hasil%20UKKS%20UKPS%20tahun%202015.pdf%20-%20Google%20Drive.htm>. Diunduh tanggal 2 Mei 2017
- Purwanto, M.N. 2002. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Putra, Erichyat. 2017. "Pengaruh Supervisi Manajerial dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Pada Sekolah Dasar Negeri Menurut Persepsi Guru Se-Kota Padang Panjang". *Jurnal Manajemen Pendidikan* . 5(2): 167-178.
- Qui & Tannock, J.D.T. 2010, Dissemination and adoption of quality management in China Case studies of Shanghai manufacturing industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 27(9):1067-1081.
- Rabindarang, S & Bing K,W., 2014. "The Influence of Distributed Leadership on Job Stress in Technical and Vocational Education". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1):490-499
- Raguž, I.V & Zekan,S.B.(2015).“The Role of Leadership in Organzational Adaptation Proces”. *Management and Organization Journal*. 1(2): 597-609
- Raharjo, S. T. 2010. Pengaruh Kemampuan Adaptasi dan Keunggulan Sumber Daya manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Kualitas Produk Pada Usaha Kecil dan Menengah di Jawa Tengah. *Jurnal Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro*. [jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca-1/article/download/656/68](http://jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca-1/article/download/656/68). Diunduh tanggal 6 Mei 2017
- Raharjo, T. 2016. "Pengembangan Model Supervisi Manajerial Berbasis Evaluasi Di Sekolah". *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 1(2)

- Rahayuningtyas, S. R., & Agung, Y. 2017. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengelolaan Yayasan, Fasilitas Sekolah, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK". *Economic Education Analysis Journal*, (S.l.), 5 (3): 957 – 969
- Ratriningrum, F. 2017. Pengaruh Pengawas Sekolah, Kepala Sekolah, dan Komitmen Kerja Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Seputih Banyak Kabupaten Lampung Tengah, *Tesis*, FKIP Universitas Lampung, Bandar Lampung
- Respatiningsih, I. 2015. "Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang)". *Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*. 4(3): 56 – 68
- Robbins, S.P, & Judge, T.A. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P, & Judge, T.A. 2015. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rohadi, T.T., Haryono, A.T., & Paramita, P.D. 2016. Pengaruh Kemampuan Adaptasi dengan Lingkungan, Perilaku Masyarakat dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas yang Berdampak Pada Kinerja Pemetik Teh". *Journal Of Management*. 2(2)
- Rosnarizah, A, H. 2009. "Kajian Eksplorasi Distributed Leadership di Malaysia". *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan ke-16. Institut Aminuddin Baki*.
- Rozi, M.,F., Prihatin, T., & Suminar, T. 2016. "Faktor Determinan Kinerja Guru SMA". *Educational Management*, 5(2):138-147
- Saani, S.A. 2013. "Influence of Compensation and Supervision on Private Basic School Teachers Work Performance in Ashaiman Municipality". *International Journal of Business and Social Science*. 4(17)
- Sadewa AP. 2015. Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap komitmen Pegawai Dinsa TPHP 2 KKP Kabupaten Belitung. *Jurnal Ilmu Manajemen* 23(5).
- Sahertian, A.P. 2008. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta,
- Salancik, G.R. 1995. *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, ed. Barry M Staw . New Jersey: Prentice-Hall.

- Sapitri, R. 2016. "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekan Baru". *JOM Fisip*. 3(2): 1-9.
- Satriadi. 2016. "Pengaruh Kepengawasan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada SD Binaan Tanjung Pinang". *Journal of Economic and Economic Education* . 4(2): 288-295.
- Sedarmayanti.2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan. Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (cetakan kelima). Bandung : PT Refika Aditama.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, Ink
- Shalahuddin, A. 2013. Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan PT. Sumber Djanting Di Kalimantan Barat. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. 6(2):89-104
- Shirbagi, Naser. 2007. "Exploring Organizational Commitmen and Lidership Frames within Indian and Iriani Higher Education Institutions". *Bulletin of Education & Research*. 29(1): 17-32.
- Siagian, S.P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Simamora, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.Yogyakarta
- Simanjuntak, P. J. 2011. *Manajemen & Evaluasi Kinerja*. Jakarta:Fakultas.
- Situmeang, R.R., 2017. "Pengaruh Pengawasan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Karya Anugrah". *AJIE -Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship* (e-ISSN: 2477-0574; p-ISSN: 2477-3824)Vol. 02, No. 02
- Soebagio, A. 2002. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: PT Ardiyazya Jaya.
- Soedijarto. 2008. *Landasan dan Arah Pendidikan Nasional Kita*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.
- Soekanto, Soerjono. 2000. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Raja Grafindo. Persada.
- Soekidjan. 2009. *Manjaemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : C.V Andi Offset.

- Spillance, J.P. 2006. *Distributed Leadership*. San Fransisco: Jossey Bass
- Sudirjo, F., & Kristanto, T. 2016. “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Rumah Sakit PT VALE Soroako, Sulawesi Selatan)”. *Serat Acitya: Jurnal Ilmiah*, 10(4):1-16
- Sudjana, N. 2006. *Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas Sekolah*. Jakarta:
- Sudjana, N., et al. (2006). *Standar Mutu Pengawas*. Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional.
- Sudjana, N., et al. 2011. *Supervisi Pendidikan Konsep dan Aplikasinya Bagi Pengawas Sekolah*. Cikarang Bekasi: Binamitra Publishing.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (mixed Methods, Penelitian Tindakan (Action Research), Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (mixed Methods, Penelitian Tindakan (Action Research), Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sobel, M. E. 1982. Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology*. Washington DC: American Sociological Association.
- Soekidjan. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soekanto, Soerjono. 2000. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Suhardiman B.. 2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta
- Suharningsih. 2010. “Optimalisasi Kinerja Guru dalam Proses Pembelajaran di Sekolah Dasar”. *Jurnal Paedagogia*. 13(2): 103-114

- Suhartono, E., & Solichin, M. 2006. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi*. Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Teknologi Yogyakarta.
- Sulistiyani, A. T & Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep, Teori & Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sukmantari, D.A., & Wirasedana, I. P. 2015. "Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Manajerial dengan Kepuasan sebagai Variabel Intervening". *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 10(1): 261- 261
- Sullivan, P.H, 2000. *Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. Wiley, New York, NY
- Sumanto. 1990. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sumarno J. 20015. "Pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial". *Jurnal Bisnis Strategi* 14(2): 197–21
- Sunarsih N, Hartoyo S, Dirdjosuparto S. 2010. "Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi staff administrasi universitas terbuka". *Jurnal. Forum Pasca Sarjana* 15(3):125–133
- Suparlan, Parsudi, 1993, "Pengantar Metode Penelitian Suatu Pendekatan Kualitatif, Pontianak: STAIN Pontianak
- Supratiknya., A. 2014. *Pengukuran Psikologis*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma
- Suprihatiningrum, H, & Tri, B. 2012. "Faktor – faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah)". *Jurnal Manajemen*, 1 – 22.
- Suryadi, A., & Tilaar, H.A.R. 1994. *Analisis Kebijakan Pendidikan SuatuPengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Suryanto, D., & Prihatiningsih, W. 2016. "Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan UKM di Wilayah Depok Jawa Barat". *Jurnal Vokasi Indonesia*. 4(1).

- Susanti, Palupiningdyah. 2016. “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening”. *Management Analysis Journal*, 5 (1). UNNES
- Susilowati, K., Sarwi, & Catharina, T. 2017. “Pengembangan Model Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Berbasis Kesejawatan”. *Jurnal Educational Management*, 6 (1):80-86. UNNES
- Susmiyati, & Sudarma, K. 2015. “Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”. *Management Analysis Journal*. 4 (1):79-87. UNNES
- Sutopo, E.Y, & Slamet, A. 2017. *Statistik Inferensial*. Yogyakarta: ANDI
- Sutomo. 2010. *Manajemen Sekolah*. Semarang: UPT MKU UNNES.
- Suwarni. 2009. “Pengaruh Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pelaksanaan Fungsi Pengawasan terhadap Kinerja Guru-guru Ekonomi SLTA di Kota dan Kabupaten Blitar”. *Jurnal Ekonomi Bisnis*. 14(2).
- Syafriadi. 2015. “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan ndan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Universitas Pembangunan Pancabudi) FEB – Medan”. *Jurnal Ilmiah Integritas*. 1(4):71-85
- Tanzeh, A. 2011. *Metodologi Penelitian Praktis*. Yogyakarta: Teras
- Terry, G.R. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana
- Thompson, Peter B., Shanley, Mark, McWilliams, & Abigail. “Ownwrship Culture Anda Adaptability”. *Journal of Business Strategies*. 30(2): 145-179
- Tika, M. P. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Timothy, O. C. (2011). “Effect of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi – ketu Council Development Area State Nigeria”. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7):100-111
- Toban, C, & Sjahruddin, H. 2016. “Organizational Commitment and Job Satisfaction”. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(2):26-33.

- Tobin, J. (2014). Management and leadership issues for school building leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparation*. 9(1):1-16.
- Tobing, D.S., 2009. "Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 11(1): 31-37
- Toding, A.Y.,2016. "Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pipit Mutiara Indah Di Desa Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan. *eJournal Administrasi Bisnis*, 4(2): 386-399
- Tolentino, R.C. 2013. Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1):51-59
- Townsend, Diana & Butterworth. 1992. *Your Child's Scholl*. New York: A Plime Book.
- Triaryati, N. 2003."Pengaruh Adaptasi Kebijakan Mengenai Work Faily Issue Terhadap Absen Dan Turnover". *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(1):85-96.
- Undang Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Usman, H. 2008. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Ed. 4, Cet.1. Jakarta: Bumi Aksara.
- Walker, R . M & Boyne, G. A. 2006. "Strategy Content and Organizational Performance. An Empirical Analysis". *Public Administration Review*. 52-63.
- Widodo, D.M. 2013. "Model Peningkatan Kinerja UKM Berbasis Orientasi Entrepreneur". *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol.4: 204-219. ISSN 2086-0668. UNNES
- Widoyoko. 2012. *Tehnik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka
- Winata, F. A, Miyasto, & Sugiarto. 2016. "Pengaruh Kualitas Hubungan dan Kemampuan Adaptasi terhadap Lingkungan yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing dan Implikasinya pada Kinerja perusahaan (Studi pada PT. Aga Pratama)". *Jurnal Bisnis Strategi*, 25(1):16-35
- Wuensch, K.L. 2006. *Conducting a path analysis with SPSS/Amos (p. 15)*. Greenville: GreeDept. of Pasychology, East Carolina University.

- Wulandary, T., Syamsun, M., & Dirjosuparto, S.2017."Pengaruh Adaptabilitas Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi PT Krakatau Steel Tbk “. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(2):196-207.
- Wiyanto, Setyo Hari. 2011. Konsep dan Aplikasi SEM dengan LISREL 8.8. Jakarta: Anugerah Ilmu.
- Yanti, Fitri. 2014. Pengaruh Supervisi Manajerial Pengawas Terhadap kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Purwakarta, Kabupaten Purwakarta. *Thesis*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Yeh, H., & Hong, D. (2012). “The Mediating Effect of Organizational commitment on Leadership Type and Job Performance”. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 8(2): 50-59.
- Yih, Wann, W. , & Htaik, S. 2011. “The Impacts of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance in Hotel Industry”. *The 11th International DSI and The 16th APDSI Joint Meeting, Taipei, Taiwan*.p. 1-9
- Yulianingtyas, & Nur, B. 2012. “Pengaruh *Locus Of Control*, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor”. *Accounting Analysis Journal*, 1(1).
- Yun Qui, James D.T. Tannock. 2010. "Dissemination and adoption of quality management in China: Case studies of Shanghai manufacturing industries", *International Journal of Quality & Reliability Management*. 27( 9): 1067-1081.
- Yuniarsih, T & Suwanto. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia,Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta.
- Zahra, G., Hasan, D.D., & Heyrani, F. 2014. “Investigating the Effect of Organization Commitment on Performance of Auditors in the Community of Certified Accountants”. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 5(10): 199-209.





