

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) SERTA  
KOMPETENSI MANAJERIAL TERHADAP KINERJA KEPALA  
SEKOLAH PADA SMA NEGERI DI  
KABUPATEN LUWU UTARA**



**IAIN PALOPO**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Meraih Gelar Sarjana  
Pendidikan Pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Jurusan  
Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo**

**Oleh:  
WIWU ULANDARI  
15. 0206. 0028**

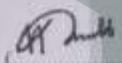
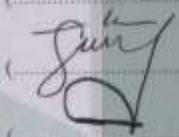
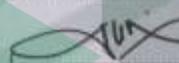
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
(IAIN) PALOPO  
2019**

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi yang berjudul **"Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Serta Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara"** yang ditulis oleh **Wiwu Ulandari, NIM 15.0206.0028**, mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Palopo, yang di *minqasyahkan* pada hari Rabu, tanggal **19 Juni 2019 M** yang bertepatan dengan **15 Syawal 1440 H**, telah diperbaiki sesuai dengan catatan dan permintaan Tim Penguji, dan diterima sebagai syarat memperoleh gelar **Sarjana Pendidikan (S.Pd)**.

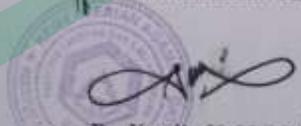
**Palopo, 19 Juni 2019 M**  
**15 Syawal 1440 H**

**Tim Penguji**

- |                              |                   |  |
|------------------------------|-------------------|--|
| 1. Dr. Nursaeni, S.Ag., M.Pd | Ketua Sidang      | (  )   |
| 2. Sumardin Raupu, M.Pd      | Sekretaris Sidang | (  )  |
| 3. Dr. Kaharuddin, M.Pd.I    | Penguji I         | (  ) |
| 4. Dr. Hilal Mahmud, MM      | Penguji II        | (  ) |
| 5. Dr. Nurdin K, M.Pd        | Pembimbing I      | (  ) |
| 6. Dr. Edhy Rustan, M.Pd     | Pembimbing II     | (  ) |

**Mengetahui**

**Rektor IAIN Palopo**  
  
**Dr. Abdul Pirol, M.Ag**  
 NIP.19691104 199403 1 004

**Dekan FTIK IAIN Palopo**  
  
**Dr. Nurdin K, M.Pd**  
 NIP.19681231 199903 1 014

### PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Wiwu Ulandari  
NIM : 15.0206.0028  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya yaitu :

1. Skripsi ini benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan plagiasi atau duplikasi dari tulisan/karya orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.
2. Seluruh bagian dari skripsi ini adalah karya saya sendiri selain kutipan yang di tunjukan sebenarnya, segala kekeliruan yang ada di dalamnya adalah tanggung jawab saya.

Demikian pernyataan ini dibuat sebagaimana mestinya. Bilamana di kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Dibuat dan ditandatangani di  
Kampus  
2019  
Pernyataan  
6000  
Wiwu Ulandari  
Nim : 15.0206.0028

## PRAKATA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف اللا نبياء والمرسلين سيدنا ومولنا محمد  
وعلى آله واصحابه اجمعين

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah Swt., yang telah melimpahkan segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Salawat serta salam atas Nabiyullah Muhammad saw., para keluarga, sahabat dan para pengikut beliau hingga sampai akhir zaman.

Dalam penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara”, penulis mengalami beberapa tantangan, tetapi dapat diselesaikan berkat adanya ketekunan, ketelitian, kecermatan penulis, dan bantuan dari berbagai pihak baik secara material maupun psikis. Oleh karena itu, dengan ketulusan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Rektor IAIN Palopo, Wakil Rektor I, Wakil Rektor II, dan Wakil Rektor III IAIN Palopo, yang telah mengurus dan mengembangkan perguruan tinggi IAIN Palopo, dan sebagai tempat penulis menuntut ilmu pengetahuan.
2. Bapak Dekan Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Palopo dalam hal ini, Dr. Nurdin K, M.Pd., beserta seluruh jajarannya, yang telah banyak memberikan motivasi serta bantuannya.

3. Bapak Dr. Hilal Mahmud, M.M., selaku ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang selalu memberikan motivasi dan semangat.

4. Bapak Dr. Nurdin K, M.Pd., Pembimbing I dan Dr. Edhy Rustan, M.Pd., Pembimbing II yang dengan ikhlas memberikan masukan, petunjuk, arahan dan saran dalam penyelesaian skripsi ini.

5. Para Bapak dan Ibu Dosen Prodi Manajemen Pendidikan Islam, yang telah memberikan ilmunya dengan ikhlas, semoga Allah Swt, membalasnya dengan kebaikan yang banyak.

6. Kepala dan karyawan Perpustakaan IAIN Palopo yang telah memberikan pelayanannya dengan baik selama peneliti menjalani studi.

7. Kepala SMA Negeri 1 Luwu Utara, Bapak Drs. Rasnal, M. Pd., Kepala SMA Negeri 3 Luwu Utara, Bapak Jasman, S.Pd., Kepala SMA Negeri 6 Luwu Utara, Bapak I Ketut Sila Adnyana, S. Pd. M. Pd., Kepala SMA Negeri 8 Luwu Utara, Bapak Suhardi, S.Pd, Kepala SMA Negeri 13 Luwu Utara, Bapak Safaruddin, S.Pd dan Kepala SMA Negeri 17 Luwu Utara, Bapak M. Jufri, S.Pd serta segenap stafnya yang juga turut membantu dalam penyusunan skripsi ini.

8. Yang teristimewa kedua orang tuaku yang tercinta ayahanda Muhammad Salim dan Ibunda Farida yang telaha mendidik penulis penuh kasih sayang sejak kecil hingga sekarang dan atas segala jerih payah, kasih sayang, pengorbanan, baik materi maupun moril serta doa yang senantiasa diberikan kepada penulis sampai akhir penulisan skripsi ini. Dan juga kepada saudara dan keluarga yang selalu memberikan dukungan. Sungguh penulis sadar bahwa tidak mampu untuk membalas semua itu,

hanya doa yang dapat penulis persembahkan untuk mereka semoga senantiasa berada dalam limpahan kasih sayang Allah Swt.

9. Spesial untuk saudari-saudariku : Mika Asrivo, Rahmawati, Nisda, Muliawati, Punisa, Dewi Sartika, Desi Lestari, Agita H, Widiarti dan masih banyak lagi yang penulis tidak dapat sebutkan satu per satu yang selalu memberikan semangat dan bantuannya.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan tugas akhir ini. Mudah-mudahan bernilai ibadah mendapatkan pahala dari Allah Swt., Amin Ya Rabbil' Alamin.

Palopo, Januari 2019  
Penulis,

Wiwu Ulandari  
NIM. 15. 0206.0028

## ABSTRAK

Nama / Nim : Wiwu Ulandari / 15. 0206. 0028

Judul Skripsi : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) serta Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja kepala Sekolah Pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara

Pembimbing : 1. Dr. Nurdin K, M.Pd  
2. Dr. Edhy Rustan, M.Pd

---

Kata Kunci : Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), Kompetensi Manajerial, Kinerja Kepala Sekolah

Skripsi bertujuan untuk mengetahui (1) Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara. (2) Pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara. (3) Pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) serta kompetensi Manajerial terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif deskriptif dengan desain penelitian yaitu ex-post facto yang bersifat kausal. Populasi berjumlah 19 dengan pengambilan sampel menggunakan teknik probability sampling dan multistage cluster sampling yang terdiri dari dua tahap yaitu pembagian berdasarkan wilayah dan teknik random sampling ditetapkan 6 responden. Instrumen penelitian ini menggunakan angket sedangkan teknik analisis statistik yang digunakan untuk mengolah data hasil, yakni analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial dengan menggunakan bantuan program SPSS ver. 22 for windows.

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara sebesar 43,7%. Terdapat pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara sebesar 52,5%, dan terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) serta kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara sebesar 52,6%.

Adapun implikasi penelitian yaitu bagi kepala sekolah yang memiliki peranan dalam memimpin organisasinya sebaiknya tetap mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dianggap mampu meningkatkan kinerja yang membuat kepala sekolah bekerja secara optimal. Serta selalu mengasah kompetensi yang dimiliki khususnya kemampuan manajerial agar dalam mengelola segala sumber daya sekolah dapat dikelola secara optimal. Kinerja kepala sekolah akan lebih baik dengan adanya dukungan dari pemerintah setempat khususnya pada dinas pendidikan sehingga sebaiknya kepala sekolah selalu diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat). Hendaknya bagi para kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga

pendidikan untuk lebih memperhatikan kemampuan manajerial khususnya dalam pengelolaan sumber daya yang ada di sekolah agar dapat bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN` .....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Hipotesis Penelitian.....	9
D. Defenisi Operasional Variabel dan Ruang Lingkup Pembahasan .....	10
E. Tujuan Penelitian .....	14
F. Manfaat Penelitian .....	14
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	16
B. Tinjauan Pustaka .....	21
1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) .....	21
2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	31
3. Kinerja Kepala Sekolah.....	37
C. Kerangka Pikir .....	45
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	48
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	50

C. Populasi dan Sampel Penelitian .....	51
D. Sumber Data.....	53
E. Teknik Pengumpulan Data dan Teknik Pengolahan data .....	54
F. Analisis Data .....	60
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	64
1. Analisis Statistik Deskriptif .....	64
a. Hasil Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) .....	64
b. Kompetensi Manajerial .....	67
c. Kinerja Kepala Sekolah.....	73
2. Uji Asumsi Klasik .....	76
a) Uji Normalitas.....	76
b) Uji Linieritas .....	77
c) Uji Multikolinieritas.....	78
3. Pengujian Hipotesis.....	79
a) Pengujian Hipotesis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara	79
b) Pengujian Hipotesis Pengaruh Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara .....	81
c) Pengujian Hipotesis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) serta Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara .....	83
B. Pembahasan.....	85
1. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara .....	85

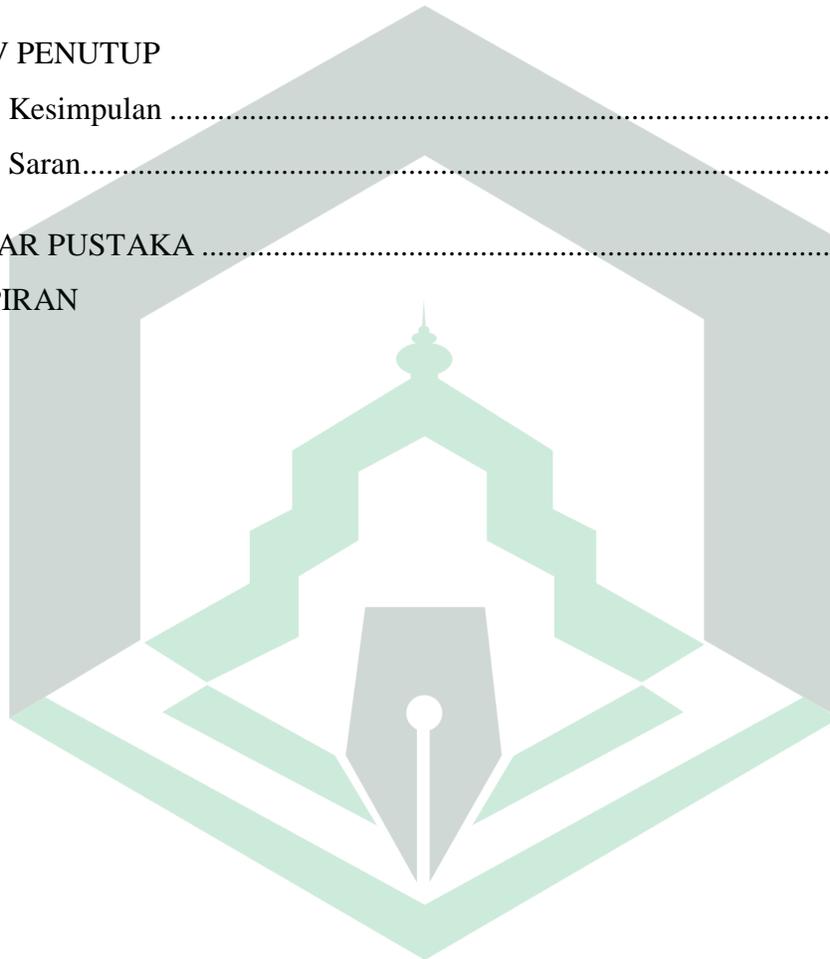
2. Pengaruh Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara..... 89
3. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) serta Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara..... 91

## BAB V PENUTUP

- A. Kesimpulan ..... 95
- B. Saran..... 96

DAFTAR PUSTAKA ..... 97

LAMPIRAN



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	: Waktu Penelitian
Tabel 3.2	: Kisi-Kisi Angket Penelitian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)
Tabel 3.3	: Kisi-Kisi Angket Penelitian Kompetensi Manajerial
Tabel 3.4	: Kisi-Kisi Angket Penelitian Kinerja Kepala Sekolah
Tabel 3.5	: Interpretasi Validitas Isi
Tabel 3.6	: Validator Instrumen Penelitian
Tabel 3.7	: Hasil Validitas Data Angket Untuk Penelitian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)
Tabel 3.8	: Hasil Validitas Data Data Validasi Angket Untuk Penelitian Kompetensi Manajerial
Tabel 3.9	: Data Validasi Angket Untuk Penelitian Kinerja Kepala Sekolah
Tabel 3.10	: Interpretasi Reliabilitas
Tabel 3.11	: Uji Realibilitas Instrumen Penelitian
Table 3.12	: Uji normalitas data Kolmogorov-Smirnov Dan Shappiro- Wilk
Tabel 3.13	: Uji Linearitas
Tabel 3.14	: Uji Multikolinieritas
Tabel 4.1	: Perolehan Hasil Analisis Statistik Deskriptif Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat)
Tabel 4.2	: Perolehan Persentase Kategorisasi Pendidikan dan Pelatihan (diklat)
Tabel 4.3	: Perolehan Hasil Analisis Statistik Deskriptif Kompetensi Manajerial
Tabel 4.4	: Perolehan Persentase Kategorisasi Kompetensi Manajerial
Tabel 4.5	: Perolehan Hasil Analisis Statistik Deskriptif Kinerja kepala sekolah
Tabel 4.6	: Perolehan Persentase Kategorisasi Kinerja Kepala Sekolah
Tabel 4.7	: Analisis Pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja kepala sekolah
Tabel 4.8	: Koefisien perolehan nilai determinan Pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja kepala sekolah

- Tabel 4.9 : Analisis Kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah
- Tabel 4.10 : Koefisien perolehan nilai determinan Kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah
- Tabel 4.11 : Analisis Pendidikan dan Pelatihan (diklat) dan Kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah
- Tabel 4.12 : Koefisien perolehan nilai determinan Pendidikan dan pelatihan (diklat) dan Kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah
- Table 4.13 : Data lokasi SMA Negeri di SMA Negeri Luwu Utara
- Tabel 4.14 : Nama dan Keadaan Kepala Sekolah Pada SMA Negeri di Luwu Utara
- Tabel 4.15 : Visi dan Misi SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Data Lokasi, Nama dan Keadaan Kepala Sekolah serta Visi dan Misi SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara
- Lampiran 2 : Kisi-kisi Angket Penelitian
- Lampiran 3 : Angket Penelitian
- Lampiran 4 : Hasil Penelitian Angket Variabel Pendidikan dan Pelatihan
- Lampiran 5 : Hasil Penelitian Angket Variabel Kompetensi Manajerial
- Lampiran 6 : Hasil Penelitian Angket Variabel Kinerja Kepala Sekolah
- Lampiran 7 : Uji Validitas dan Realibilitas Angket Penelitian
- Lampiran 8 : Waktu dan Kegiatan Penelitian
- Lampiran 9 : Uji Asumsi Klasik, Uji Normalitas, Linieritas, Multikolonilieritas
- Lampiran 10 : Analisis Pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja kepala sekolah
- Lampiran 11 : Koefisien perolehan nilai determinan Pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja kepala sekolah
- Lampiran 12 : Analisis Kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah
- Lampiran 13 : Koefisien perolehan nilai determinan Kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah
- Lampiran 14 : Analisis Pendidkan dan Pelatihan (diklat) dan Kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah
- Lampiran 15 : Koefisien perolehan nilai determinan Pendidikan dan pelatihan (diklat) dan Kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### *A. Latar Belakang Masalah*

Kepemimpinan dalam suatu organisasi formal maupun non formal memiliki peranan sangat penting. Membahas mengenai kepemimpinan berarti membahas mengenai organisasi. Organisasi tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya tanpa adanya seorang pemimpin. Dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya. Namun, di dalam pemahaman sehari-hari sering kali terjadi tumpang tindih antara penggunaan istilah pemimpin dan manajer. Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi mengemukakan bahwa dampak praktik, seseorang yang seharusnya menjalankan fungsi kepemimpinan lebih tampil sebagai seorang manajer, namun ada pula seseorang yang memiliki posisi sebagai manajer kenyataannya menunjukkan kemampuan sebagai pemimpin.<sup>1</sup>

Istilah *khalifah* yang berarti wakil dalam Islam biasa disebut dengan kepemimpinan. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah saw, wafat menyentuh maksud yang terkandung di dalam perkataan “*amir*” (yang jamaknya umara) atau penguasa. Kedua istilah tersebut dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Jika merujuk kepada firman Allah Swt, dalam QS al- Baqarah (2) : 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِي الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۙ

---

<sup>1</sup>Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 1.

Terjemahnya:

(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”.<sup>2</sup>

Kedudukan non formal dari seorang khalifah juga tidak bisa dipisahkan lagi.

Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para khalifah sesudah Nabi, tetapi adalah penciptaan Nabi Adam a.s. yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat *amar ma'ruf* dan mencegah dari perbuatan *munkar*. Seperti dalam hadis Muhammad saw yang diriwayatkan oleh Bukhari Muslim yang berbunyi:

حَدَّثَنَا اللَّيْثُ عَنْ نَافِعٍ عَنْ ابْنِ عُمَرَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ أَلَا كُلكُمْ رَاعٍ وَكُلكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَالِدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُلكُمْ رَاعٍ وَكُلكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ( رواه مسلم )

Terjemahnya:

Telah menceritakan kepada kami Laits dari Nafi' dari Ibnu Umar dari Nabi shallallahu 'alaihi wasallam, bahwa beliau bersabda: "Ketahuilah, setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian bertanggung jawab atas apa yang dipimpinnya. Seorang pemimpin yang memimpin manusia akan bertanggung jawab atas rakyatnya, seorang laki-laki adalah pemimpin atas keluarganya, dan dia bertanggung jawab atas mereka semua, seorang wanita juga pemimpin atas rumah suaminya dan anak-anaknya, dan dia bertanggung jawab atas mereka semua, seorang budak adalah pemimpin atas harta

<sup>2</sup>Kementerian Agama Republik Indonesia, *al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Depok:Sabiq, 2009) h. 6.

tuannya, dan dia bertanggung jawab atas harta tersebut. Setiap kalian adalah pemimpin dan akan bertanggung jawab atas kepemimpinannya."<sup>3</sup>

Berdasarkan ayat Al-qur'an dan hadis tersebut dapat dimaknai bahwa, setiap manusia adalah seorang pemimpin dan kepemimpinan Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah swt.

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk juga dalam organisasi pendidikan khususnya sekolah. Sumber daya manusia dalam hal ini kepala sekolah, dapat menjadi penentu keberhasilan suatu sekolah, sehingga banyak organisasi terus-menerus mengembangkan sumber daya yang dimiliki. Ogoti dalam studinya menemukan bahwa sebagian besar kepala departemen tidak memiliki pengetahuan yang memadai, kompetensi manajerial, keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk melakukan koordinasi manajemen departemen dan peran manajemen manusia.<sup>4</sup> Oleh karena itu, perlu diwujudkan sumber daya manusia Indonesia seutuhnya yang memiliki kecerdasan intelektual, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan emosional, sehingga untuk mencetak sumber daya manusia Indonesia yang seutuhnya tersebut maka diperlukan pendidikan yang bermutu.

Meningkatkan kinerja kepala sekolah dapat dilakukan melalui beberapa pelatihan. Meyer dan Allen menjelaskan bahwa untuk mengembangkan pengetahuan,

---

<sup>3</sup> Shahih Muslim/ Abu Husain Muslim bin Hajjaj Alqusyairi Annaishaburi, *Kepemimpinan*, (Bairut Libanon: Darul Fakri, 1993 M) Juz 2 h. 187.

<sup>4</sup>Ogoti Role. Of the Department Head in a university: a study report on the need for management training for academic personnel. *Training and Development Journal* 2006 June:35-39.

keterampilan, dan kemampuan, untuk melakukan pekerjaan dengan baik, memerlukan program pelatihan yang efektif yang juga dapat mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan.<sup>5</sup> Untuk mempersiapkan pekerja dan untuk melakukan pekerjaan sesuai keinginan, organisasi memberikan pelatihan untuk mengoptimalkan potensi seseorang.

Vallet mengemukakan bahwa pelatihan yang efektif bermanfaat bagi organisasi dengan berbagai cara, seperti memainkan peran penting dalam membangun dan memelihara kemampuan, baik pada tingkat individu dan organisasi, dan dengan demikian berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi.<sup>6</sup> Pelatihan bermanfaat dalam meningkatkan kapasitas retensi yang tenaga kerja berbakat, sehingga mengurangi rotasi pekerjaan yang tidak disengaja para pekerja. Bartel, pelatihan untuk peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas organisasi.<sup>7</sup>

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa dalam rangka peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah, ada beberapa cara yang dapat dilakukan, yaitu seleksi dan pengangkatan, serta program pendidikan dan pelatihan.<sup>8</sup> Salah satu usaha pemerintah menciptakan kinerja kepala sekolah yang dapat dikategorikan baik, yaitu

---

<sup>5</sup>Allen N.J. dan J.P. Meyer. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normatif Commitment to the Organizational., *Journal of Occupational Psychology*. 1991. 63 (1): 1-18.

<sup>6</sup>Valle, R., Marti'n, F., Romero, P.M. and Dolan, S, Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, 2000, pp. 283-97.

<sup>7</sup>Bartel, A.P, *Productivity gains for the implementation of employee training programs*, *Industrial Relations*, Vol. 33 No. 4, 1994, h. 411-28.

<sup>8</sup>Wahjosomidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT RajaGrafindp Persada, Ed.1, Cet.2, 2001), h. 429.

menseleksi calon kandidat kepala sekolah yang sesuai dengan syarat yang telah ditentukan. Kemudian ditempatkan yang selanjutnya diadakan latihan jabatan, baik sesudah menduduki jabatan ini maupun sebelum menduduki jabatan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi.

Kompetensi yang dimiliki kepala sekolah harus memadai, paling tidak sesuai dengan UU Sisdiknas No.13 Tahun 2007, esensi Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 adalah standar Kepala Sekolah/Madrasah. Dengan adanya peraturan ini, sangat membantu dalam memberikan acuan bagi pengembangan kepala sekolah/madrasah. Terutama pada pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah, sehingga diharapkan dengan memiliki kompetensi manajerial yang memadai melalui pendidikan dan pelatihan baik dalam jabatan maupun diluar jabatan yang pada akhirnya, kinerja kepala sekolah akan bertambah baik yang berdampak baik pula pada keberhasilan sekolah tersebut.

Pendidikan tambahan dan latihan-latihan yang memperkaya jabatan pimpinannya, akan mempengaruhi kepemimpinan seseorang baik dari segi kompetensi maupun kinerjanya. Perbaikan kinerja hanya dapat dilakukan dengan cara memperbaiki ilmu pengetahuan, keterampilan, maupun sikap pegawai terhadap kinerjanya. Dalam hal ini yaitu mengikuti pendidikan dan pelatihan. Begitu pun dengan Wahjosumidjo bahwa program pelatihan kepala sekolah dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan para kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan perannya, serta untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh para kepala sekolah, dalam melaksanakan tugas-tugas pembinaan

terhadap program pengajaran, pembinaan kesiswaan, pembinaan staf, pembinaan sarana dan fasilitas sekolah, serta pembinaan hubungan kerja sama antar masyarakat dengan sekolah.<sup>9</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah bukan hanya sekedar kompetensi yang dimiliki, tetapi juga interaksi dengan guru, staf serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Kemampuan memahami kondisi yang seperti ini merupakan kemampuan yang sangat penting bagi kepala sekolah. Pelatihan Global tahun 2001 dan Studi sertifikasi yang dilakukan di Amerika Serikat oleh *American Society for Training and Development (ASTD)*, mengakui manfaat pelatihan dan pengembangan staf yaitu meningkatkan kinerja, perbaikan perilaku dan kepuasan staf. Pernyataan ini menyiratkan bahwa peningkatan kinerja tidak terjadi hanya kebetulan melainkan kinerja akan efektif apabila selalu dikembangkan. Majalah pendidikan *Elimu News* mengakui bahwa ada untuk meningkatkan kualitas suatu institusi pendidikan dan untuk mewujudkan performa sekolah yang tepat, sekolah perlu mengefisienkan pelatihan.<sup>10</sup> Aziz dkk mengemukakan efisiensi dalam manajemen kompetensi pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian tugas yang berhasil dan efisien standar

---

<sup>9</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT RajaGrafindp Persada, Ed.1, Cet.2, 2001), h.399.

<sup>10</sup>Elimu News. Kenyatta University. *Effects of Strategic Management Practices on Perfomance of Financial Institutions in*. 2009. Educ 302.

kinerja yang baik.<sup>11</sup> Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan dalam meningkatkan kinerja seseorang, pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan.

Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, kepala sekolah sudah menduduki jabatannya dengan segala kemampuannya yang telah di uji atau melalui uji kompetensi. Diharapkan kepala sekolah tersebut mempunyai kinerja yang optimal, dalam artian kinerja yang dapat meningkatkan mutu pendidikan sehingga tidak mengecewakan pemerintah, lembaga yang dipimpinnya serta tidak mengecewakan *stakeholder* maupun masyarakat yang ada disekitarnya serta mampu mengelola segala sumber daya yang terdapat dalam sekolah. Kepala sekolah juga penentu keberhasilan sekolah. Inilah alasan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini, adapun alasan lain karena ada beberapa penelitian yang mengakui bahwa untuk meningkatkan kinerja seseorang, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upayanya maka dari itu peneliti ingin membandingkannya.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara, ditemukan bahwa perekrutan kepala sekolah yang perlu disesuaikan dengan kompetensi kepala sekolah, kepala SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya namun masih ada beberapa yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan kepala sekolah. Kepala sekolah yang sudah mengikuti beberapa diklat (60%) dan kepala sekolah yang masih kurang dalam mengikuti diklat kepala sekolah

---

<sup>11</sup>Aziz. Moh Ali, dkk. *Dakwah Pemberdayaan Masyarakat:Paradigma Aksi.Metodologi.* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005).

(40%) sehingga kompetensi manajerialnya perlu diperbaiki (60%) yang dilihat dari manajemen sumber daya dan sumber daya manusia di sekolah perlu dikelola dengan baik yang kemudian berdampak pada kinerja kepala sekolah tersebut (70%).

Berdasarkan uraian dan fakta yang didapatkan peneliti, maka dapat dianalisis permasalahannya yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah yang masih perlu diperbaiki karena pendidikan dan pelatihan yang diikuti kepala sekolah masih kurang, perlu mengikuti pendidikan dan pelatihan yang lebih banyak dan sesuai dengan kebutuhannya, sehingga kinerja kepala SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara dapat meningkat. Maka dari itu, penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian yaitu Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kompetensi Manajerial Ditinjau dari Kinerja Kepala Sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.

### ***B. Rumusan Masalah***

Adapun rumusan masalahnya yaitu :

1. Apakah ada pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara?
2. Apakah ada pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala Sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara?
3. Apakah ada pengaruh pendidikan dan pelatihan serta kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara?

### ***C. Hipotesis***

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.<sup>12</sup> Berdasarkan rumusan masalah maka dapat dirumuskan hipotesis statistik untuk rumusan masalah 1 (satu) dan rumusan masalah 2 (dua).

### 1. Hipotesis Deskriptif

- a. Terdapat pengaruh pendidikan dan latihan (diklat) terhadap kinerja kepala sekolah.
- b. Terdapat pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah.
- c. Terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) serta kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah.

### 2. Hipotesis Statistik

Adapun hipotesis statistiknya adalah :

$$H_0 : \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = \rho_{yx_3} = 0$$

$$H_a : \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = \rho_{yx_3} \neq 0$$

Keterangan :

a.  $H_0$  : Pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah.

$H_a$  : Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah.

b.  $H_0$  : Kompetensi manajerial berpengaruh secara signifikan dan simultan terhadap kinerja kepala sekolah.

---

<sup>12</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 96.

$H_a$  : Kompetensi manajerial tidak berpengaruh secara signifikan dan simultan terhadap kinerja kepala sekolah.

c.  $H_0$  : Pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan dan simultan serta kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah.

$H_a$  : : Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan dan simultan serta kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah.

#### ***D. Defenisi Operasional Variabel dan Ruang Lingkup Pembahasan***

##### **1. Defenisi Operasional Variabel**

Definisi operasional berarti batasan masalah secara operasional, dengan menegaskan arti dari konstruk atau variabel yang dinyatakan dengan cara tertentu untuk mengukurnya. Untuk menghindari kekeliruan penafsiran terhadap variabel, kata dari istilah teknis yang terdapat dalam judul, maka penulis merasa perlu untuk mencantumkan defenisi operasional dalam proposal ini. Judul proposal ini adalah Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Manajerial Ditinjau dari Kinerja Kepala Sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara dengan pengertian sebagai berikut:

a. Pendidikan dan pelatihan adalah serangkaian kegiatan atau program pengembangan sumber daya manusia terutama pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian.

b. Kompetensi manajerial adalah kemampuan dalam mengelola dan mendayagunakan sumber daya maupun sumberdaya manusia yang ada secara produktif.

c. Kinerja kepala sekolah adalah hasil kerja yang didapatkan dari tugas dan profesionalismenya dimana hasil kerjanya dapat meningkatkan lembaga pendidikan dan hasil belajar peserta didik.

## 2. Ruang Lingkup Pembahasan

a. Pendidikan dan pelatihan merupakan proses kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan kepala sekolah. Adapun indikator dari pendidikan dan pelatihan yaitu sebagai berikut:

1. Pengetahuan
2. Keterampilan
3. Sikap

b. Kompetensi manajerial merupakan kemampuan mengelola sumber daya maupun sumber daya manusia. Adapun indikator dari kompetensi manajerial yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan menyusun perencanaan sekolah yaitu kemampuan kepala sekolah dalam peyusunan perencanaan sekolah.
2. Kemampuan dalam mengembangkan organisasi yaitu kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah untuk menjadi lebih baik.
3. Kemampuan dalam menggunakan sumber daya sekolah yaitu kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan atau mengalokasikan segala sumber daya sekolah dengan tepat.
4. Kemampuan dalam mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran efektif yaitu kemampuan kepala sekolah dalam mengelola

perubahan untuk mengembangkan sekolah serta kepala sekolah memiliki kepekaan terhadap perubahan.

5. Kemampuan dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif yaitu kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan budaya dan iklim yang baik untuk mendukung pembelajaran peserta didik.

6. Kemampuan dalam mengelola guru dan staf yaitu kemampuan kepala sekolah dalam mengelola guru dan staf secara tepat dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

7. Kemampuan dalam mengelola sarana dan prasarana sekolah yaitu kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan sehingga dapat mendukung pembelajaran peserta didik.

8. Kemampuan dalam mengelola hubungan sekolah dan masyarakat yaitu kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat sehingga dalam pelaksanaan program sekolah dapat berjalan lancar dengan adanya dukungan dari masyarakat.

9. Kemampuan dalam mengelola peserta didik yaitu kemampuan kepala sekolah dalam mengelola peserta didik di sekolah.

10. Kemampuan dalam mengelola pengembangan kurikulum kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan kurikulum dengan baik.

11. Kemampuan dalam mengelola keuangan sekolah yaitu kemampuan kepala sekolah dalam mengelola keuangan sekolah dengan baik.

12. Kemampuan dalam mengelola ketatausahaan sekolah yaitu kemampuan kepala sekolah dalam mengelola ketatausahaan sekolah dengan baik.

13. Kemampuan dalam mengelola unit layanan khusus di sekolah yaitu kemampuan kepala sekolah dalam mengelola segala unit layanan khusus di sekolah dengan baik.

14. Kemampuan dalam mengelola sistem informasi sekolah yaitu kemampuan kepala sekolah mengelola sistem informasi sehingga dapat mengambil keputusan dengan tepat.

15. Kemampuan dalam memanfaatkan kemajuan teknologi yaitu kemampuan kepala sekolah dalam memanfaatkan kemajuan teknologi serta kepala sekolah tanggap terhadap kemajuan teknologi.

16. Kemampuan dalam monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program sekolah yaitu kemampuan kepala sekolah dalam monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program sekolah

c. Kinerja Kepala Sekolah yaitu hasil kerja atau *performance* kepala sekolah. Adapun indikatornya yaitu:

1. Kepribadian dan sosial yaitu seorang kepala sekolah memiliki kepribadian yang mulia dan jiwa sosial yang tinggi.

2. Kepemimpinan pembelajaran yaitu kepala sekolah sebagai pengarah dan penanggungjawab dalam pembelajaran di sekolah.

3. Pengembangan sekolah yaitu kepala sekolah mampu mengembangkan sekolah untuk menjadi lebih baik.

4. Manajemen sumber daya yaitu kepala sekolah mampu mengelola segala sumber daya yang ada disekolah dengan tepat.

5. Kewirausahaan yaitu kepala sekolah mampu menciptakan inovasi untuk pengembangan sekolah.

6. Supervisi pembelajaran yaitu kepala sekolah mampu berperan sebagai pengawas.

### ***E. Tujuan Penelitian***

Adapun tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui :

1. Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.
2. Pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.
3. Pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) serta kompetensi Manajerial terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.

### ***F. Manfaat Penelitian***

Adapun manfaat dari penilitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoretis

Manfaat teoritis penelitian ini untuk mengembangkan ilmu dalam bidang garapan Manajemen Pendidikan Islam yang berhubungan dengan pendidikan dan latihan, kompetensi dan kinerja kepala sekolah.

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini sebagai praktisnya untuk:

- a. Kepala sekolah yaitu agar kepala sekolah mengetahui urgensi pendidikan dan latihan dalam meningkatkan kompetensi dan kinerjanya.
- b. Penyelenggara Diklat yaitu dalam membuat program diklat, program yang dibuat harus sesuai dengan kebutuhan kepala sekolah dan mengembangkan kompetensi kepala sekolah sehingga kinerja kepala sekolah meningkat.
- c. Penyelenggara pendidikan yaitu bukan hanya tahap seleksi dan penempatan yang penting dalam pengangkatan kepala sekolah, namun diklat kepala sekolah juga sangat penting, maka harus memperhatikan diklat kepala sekolah.
- d. Pembaca dan peneliti yaitu dengan adanya penelitian ini, diharapkan pembaca dapat mengetahui pengaruh diklat dan kompetensi terhadap kinerja kepala sekolah. Adapun untuk peneliti yaitu dengan adanya penelitian ini memberikan manfaat dan pengalaman yang besar bagi peneliti, dan penelitian ini masih jauh dari kata sempurna maka saran dan kritik dari pihak pembaca sangat di butuhkan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Kajian ini untuk mendeskripsikan pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara. Sebagai perbandingan, dikemukakan beberapa hasil kajian yang telah dilakukan beberapa peneliti sebelumnya yang relevan dengan kajian ini, yakni sebagai berikut.

Penelitian Jackson Katana Karisa, mengkaji *Impact of Managerial Competences of Heads of Departements on Students Academic Performance In Secondary Schools in Magarini Sub County, Kilifi County, Kenya*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi manajerial Kepala Bagian pada PT prestasi akademik siswa di sekolah menengah di Kecamatan Magarini, Kilifi County. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *team building* kompetensi oleh HoD (*Head of Departement*) pada prestasi akademik siswa, untuk menilai pengaruh perencanaan kompetensi oleh HoD (*Head of Departement*) pada prestasi akademik siswa, untuk menganalisis pengaruh mengorganisir kompetensi oleh HoD (*Head of Departement*) pada prestasi akademik siswa, untuk mengetahui pengaruhnya. Mengkoordinasikan kompetensi oleh HoD (*Head of Departement*) pada prestasi akademis siswa dan juga menentukan pengaruh kompetensi monitoring dan evaluasi oleh HoD (*Head of Departement*) pada siswa. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa kriteria kompetensi umum yang digunakan dalam menunjukkan HoD (*Head of Department*) di sekolah adalah tingkat pengambilan keputusan, kemampuan memecahkan masalah dan kemampuan mereka kemampuan komunikasi terutama saat menangani rapat.

Studi tersebut mengungkapkan bahwa semua responden disinggung bahwa *team building competence* oleh HoD (*Head of Department*) bertugas menciptakan suasana yang difasilitasi pembelajaran yang efektif. Temuan lain menunjukkan bahwa 93,3% responden berpendapat bahwa kompetensi perencanaan sangat penting dalam arti fokus pada pencapaian peserta didik. Studi ini juga mengungkapkan bahwa 91,7% responden setuju bahwa pengorganisasian kompetensi oleh HoD (*Head of Department*) sangat membantu dalam membagi pekerjaan dan aktivitas menjadi departemen atau kelompok yang bermakna peran mengajar / pembelajaran. Mengenai kompetensi koordinasi oleh HoD (*Head of Department*), 96,7% responden menunjukkan bahwa pertemuan yang dikoordinasi oleh HoD (*Head of Department*) berfungsi sebagai fungsi perbaikan untuk memperbaiki kualitas pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Studi tersebut juga mengungkapkan bahwa 93,3% dari responden sepakat bahwa HoD (*Head of Department*) memiliki keakraban dan kompetensi dalam menerjemahkan tujuan kurikulum dalam kegiatan belajar mengajar serta pengetahuan dalam pembukuan dan pencatatan.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>Jackson Katana Karisa, *Impact Of Managerial Competences Of Heads Of Departements On Students Academic Performance In Secondary Schools in Magarini Sub County, Kilifi County, Kenya.*, vol. 13, No 1, 2015. <http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/...> Diakses tanggal 19 Desember 2017 pukul 16.30.

Penelitian Jackson Katana Karisa, memiliki persamaan dengan penelitian yang penyusun lakukan diantaranya yaitu, sama-sama bertujuan untuk meneliti tentang kompetensi manajerial kepala sekolah, sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini juga terdapat perbedaan yaitu objek penelitian penyusun yaitu seluruh SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara yang tingkatan pendidikannya menengah sedangkan pada penelitian Jackson Katana Karisa objek penelitiannya di sekolah Magarini Sub Couty, Klifi County, Kenya. Penelitian yang dilakukan penyusun memiliki tiga variabel yang menjadi dependen (Y) adalah kinerja kepala sekolah/madrasah sedangkan pada penelitian Jackson Katana Karisa yang menjadi dependen (Y) adalah kinerja sekolah.

Penelitian Amir Elnaga dan Amen Imran, mengkaji *The Effect of Training on Employee Performance*, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui makna dan pentingnya pelatihan, mengidentifikasi signifikansi kinerja karyawan, untuk mengeksplorasi hubungan antara kinerja *training* dan karyawan dan mengembangkan pedoman untuk menilai kinerja karyawan. Adapun hasil dari penelitian ini memberikan gambaran singkat tentang literatur tentang efektivitas pelatihan dan bagaimana hal itu berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya diakhiri dengan rekomendasi untuk memberikan arahan bagi penelitian

masa depan dengan menerapkan berbagai tingkat analisis untuk mengeksplorasi dampak praktik pelatihan terhadap kinerja karyawan.<sup>14</sup>

Persamaan penelitian yang dilakukan penyusun dengan penelitian Amir Elnaga dan Amen Imran yaitu sama-sama bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja seseorang namun terdapat juga perbedaan dimana pada penelitian ini di lakukan untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pegawai di Eropa sedangkan pada penelitian penyusun di lakukan untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kepala sekolah di SMA Negeri Kabupaten Luwu Utara.

Penelitian ini juga dilakukan oleh Subari Subari dan Hanes Riady, mengkaji tentang *Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, kompetensi dan komunikasi internal memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai kecuali hipotesis tiga karena motivasi tidak signifikan secara langsung mempengaruhi kinerja.<sup>15</sup>

Persamaan penelitian yang dilakukan penyusun dengan penelitian Subari dan Hanes Riady yaitu sama-sama bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja seseorang namun terdapat juga perbedaan dimana pada

---

<sup>14</sup>Amir Elnaga dan Amen Imran, *The Effect of Training on Employee Performance*, *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.4, 2013, www. iiste. Org, diakses tanggal 19 Desember 2017 pukul 12.00.

<sup>15</sup>Subari Subari dan Hanes Riady, *Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications*, *American Journal of Business and Management* Vol. 4, No. 3, 2015, 133-145 DOI: 10.11634/216796061504678, <https://wscholars.com> > download > pdf, diakses tanggal 19 Desember 2017 pukul 21.20.

penelitian ini di lakukan untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pegawai PDAM di Jawa Timur sedangkan pada penelitian penyusun di lakukan untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kepala sekolah di SMA Negeri Kabupaten Luwu Utara seta kompetensi yang diteliti berbeda dimana penyusun berfokus pada kompetensi manajerial sedangkan penelitian Subari pada seluruh kompetensi.

Penelitian senada juga dilakukan Budi Suhardiman, mengkaji Pengaruh Rekrutmen, Kompetensi, dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Kepala Sekolah, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh rekrutmen, kompetensi dan sistem kompensasi kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi terhadap kinerja kepala sekolah sangat tinggi. Paling tinggi pengaruhnya dari tiga variabel tersebut yaitu kompetensi. Begitu pula pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap kinerja sekolah sangat tinggi.<sup>16</sup>

Penelitian Suhardiman, memiliki persamaan dengan penelitian saya yaitu tentang kompetensi keapala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah, sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif, objek penelitiannya yaitu tingkat pendidikan menengah di SMP Negeri kabupaten Garut. Dan adapun perbedaannya yaitu objek pada penelitian saya yaitu di seluruh SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara, dan tingkatan pendidikannya menengah atas, sama-sama menggunakan kuantitatif dengan pendekatan analisis jalur. Adapun perbedaannya, penelitian yang

---

<sup>16</sup>Budi Suhardiman, *Pengaruh Rekrutmen, Kompetensi, dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Kepala Sekolah*, Vol. XIII No. 2,2014, <http://jurnal.upi.edu/administrasipendidikan/view/3558/Pengaruh%20Rekrutmen.%20Kompetensi..> diakses tanggal 30 November 2017 pukul 18.45.

penyusun lakukan tidak berkaitan dengan rekrutmen dan kompensasi sedangkan penelitian Budi Suhardiman, ingin menganalisis faktor rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi terhadap kinerja kepala SMP dan dampaknya terhadap kinerja sekolah di Kabupaten Garut.

## ***B. Tinjauan Pustaka***

### **1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

#### **a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan pada hakekatnya merupakan salah satu upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia (*personal development*). Pengembangan ini bertujuan untuk perbaikan dan pertumbuhan kemampuan (*abilities*), sikap (*attitude*), keterampilan (*skill*), dan pengetahuan anggota organisasi.

Berdasarkan *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, pendidikan merupakan proses mengubah sikap dan usaha mendewasakan manusia. Sedangkan pelatihan merupakan berasal dari kata latihan yang berarti belajar dan membiasakan diri agar dapat melakukan sesuatu.<sup>17</sup> Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses pembinaan untuk mengembangkan kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku).

Pelatihan sangat penting tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas tetapi juga untuk memotivasi dan mengilhami para pekerja dengan membiarkan mereka tahu betapa pentingnya pekerjaan mereka serta memberi mereka semua

---

<sup>17</sup>Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Arti Kata Pendidikan dan Pelatihan*, [http://kbbi.web.id/pendidikan dan pelatihan](http://kbbi.web.id/pendidikan-dan-pelatihan.html). html, diakses tanggal 2 Desember 2017 pukul 19.27.

informasi yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan itu. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya pengembangan yang strategis dan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi seseorang. Sejalan dengan Wahjosumidjo yang mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk pengembangan sumber daya manusia yang amat strategis. Sebab dalam program pendidikan dan pelatihan selalu berkaitan dengan masalah nilai, norma dan perilaku individu dan kelompok. Program pendidikan dan pelatihan selalu direncanakan untuk tujuan-tujuan seperti, pengembangan pribadi, pengembangan profesional, pemecahan masalah, tindakan yang remedial, motivasi, meningkatkan mobilitas, dan keamanan anggota organisasi.<sup>18</sup>

Kepala sekolah mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk mengembangka kompetensinya sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas sebagai kepala sekolah. Wahsumidjo mengemukakan tujuan utama pendidikan dan pelatihan kepala sekolah adalah untuk memperoleh kecakapan khusus yang diperlukan oleh kepala sekolah dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan kepala sekolah.<sup>19</sup>Manfaat umum yang diterima dari pelatihan adalah peningkatan kepuasan kerja dan moral, peningkatan motivasi, peningkatan efisiensi, menghasilkan keuntungan finansial, peningkatan kapasitas untuk mengadopsi teknologi dan metode baru, meningkat inovasi dalam strategi dan produk dan mengurangi *turnover* seseorang.

---

<sup>18</sup>Wahjosomidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT RajaGrafindp Persada, Ed.1, Cet.2, 2001) h. 381.

<sup>19</sup>Wahjosomidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Ibid. h. 382.

Aguinis dan Keaiger mendefinisikan pelatihan sebagai pendekatan sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta meningkatkan efektivitas individu, tim, dan organisasi. Seperti yang direncanakan dalam upaya sistematis untuk memodifikasi dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap melalui belajar dari pengalaman untuk mencapainya kinerja efektif dalam berbagai pelatihan kegiatan yang dimaksudkan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan dan untuk menanamkan sikap yang dibutuhkan secara spesifik kinerja yang paling sering terlewatkan.<sup>20</sup> Kata kunci pelatihan di atas adalah upaya sistematis, meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku, serta berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Konsep pelatihan yang efektif untuk memenuhi kebutuhan perusahaan berdasarkan hasil kebutuhan analisis, desain dan pengiriman, dan evaluasi pelatihan.<sup>21</sup> Individu memiliki perbedaan dalam hal tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan maka kebutuhan pelatihan individu juga berbeda satu sama lain.

Pelatihan dilakukan berdasarkan hasil analisis kebutuhan organisasi dan persyaratan berdasarkan potensi yang telah dimiliki oleh individu, sehingga pelatihannya menguatkan dan menambah pengetahuan atau keterampilan itu sudah ada. Dalam konteks permintaan dan perilaku kerja, pelatihan untuk seseorang

---

<sup>20</sup>Buckley, Roger & Jim Caple, *The Theory and Practice of Training*, (London, Kogan Page, 2009).

<sup>21</sup>Saks, Alan M., Robert M., Haccoun R, *Managing Performance Through Training and Development*, (Amazon, 2010).

setidaknya meliputi orientasi deskripsi pekerjaan tugas apa akan dilakukan, bagaimana melakukan, kapan, dan dalam apa cara mereka akan dievaluasi, pengetahuan tematik tentang pekerjaan di sesuai dengan isu terkini dan perkembangan yang harus diikuti atau diadopsi oleh perusahaan, keterampilan khusus untuk pekerjaan lebih efektif serta hal-hal yang menyangkut internalisasi nilai, motivasi, dan perilaku positif lainnya dalam karya.

Pendidikan dan pelatihan selain untuk meningkatkan kemampuan staf yang menduduki suatu jabatan tertentu juga dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja, menekankan betapa pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai/karyawan dalam proses mencapai tujuan organisasi. Kemampuan dan keterampilan dipandang sebagai modal utama dalam meningkatkan produktivitas kerja. Oleh karenanya diklat merupakan suatu hal yang harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan dalam suatu organisasi.

Sementara itu, *The Trainer's Library* dalam Soebagio Atmodiwirio pendidikan dan pelatihan adalah seluruh kegiatan yang di desain untuk membantu meningkatkan pegawai memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan meningkatkan sikap. Perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik yang sekarang menjadi tanggung jawabnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.<sup>22</sup> Pendidikan dan latihan menekankan pada kegiatan untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap.

---

<sup>22</sup>Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*, (Jakarta:PT Ardadizya Jaya, 2002).

Hal senada juga dikemukakan oleh Wexley dan Yulk dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara) mengemukakan bahwa “*Training and development are term is referring to planned effort designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge and attitudes by organizations members*”.<sup>23</sup> Pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap), sehingga dapat bekerja sesuai dengan tanggung jawab dan menjalankan tugas dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pendidikan dan pelatihan juga dapat diartikan sebagai salah satu bentuk program pengembangan sumber daya manusia.

#### b. Unsur- unsur dalam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Seperti halnya pelatihan bagi guru, maka dalam program pelatihan kepala sekolah, Wahjosomidjo mengemukakan ada lima macam unsur penting demi terwujudnya program pelatihan kepala sekolah yang efektif (*essential elements*), yaitu karakteristik para calon dan kepala sekolah, seperti: latar belakang pengalaman, kesiapan mengikuti dan menerima latihan dan gaya yang cocok dalam proses belajar (*principal characteristics*), sifat-sifat khusus dari para pelatih/instructor, seperti

---

<sup>23</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung:PT Refika Aditama, 2003) h. 49.

keunggulan, kompetensi, dan gaya mengajar atau kemampuan mempergunakan gaya mengajar atau metode yang bervariasi (*trainer characteristics*), struktur waktu, berupa lama program pelatihan kepala sekolah akan diselenggarakan (*time structure*), lingkungan fisik, yaitu situasi dimana pelatihan diselenggarakan, seperti tempat duduk, tata ruang, tempat peratur serta tingkat ketenangan (*physical environment*), dan strategi pengajaran, ialah berbagai hal seperti, kegiatan program, tingkat partisipasi yang disyaratkan dan ketersediaan serta penggunaan materi pendukung (*instructional strategies*).

Erat kaitannya dengan kelima unsur penting di atas, perlu diperhatikan pula beberapa hal yang berhubungan dengan sasaran, materi dan sumber yaitu topik-topik yang perlu mendapat tekanan serta hasil proses belajar yang diinginkan dan dicapai (*objectives*), program yang mampu menimbulkan daya tarik serta motivasi bagi para peserta pelatihan untuk mempelajarinya (*material*), tersedianya berbagai sumber, keuangan, material, manusia untuk mendukung program (*resources*), pengaturan, bentuk-bentuk kelompok dan model pengajaran (*instructional requisites*), serta teknik dan prosedur perangkat alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan hasil-hasil jangka pendek dan jangka panjang program pelatihan (*evaluation*).<sup>24</sup> Peneliti menggunakan unsur-unsur di atas dalam menilai pendidikan dan pelatihan kepala sekolah.

---

<sup>24</sup> Wahjosomidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Ibid. h. 399-400.

c. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Abdurrahman Fatoni mengemukakan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan pada umumnya dalam rangka pembinaan terhadap para pegawai agar mendapatkan:<sup>25</sup>

- 1) Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat.
- 2) Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.
- 3) Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas.
- 4) Melatih dan meningkatkan kerja dalam perencanaan.
- 5) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.

Peraturan Pemerintah (PP) No 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 menjelaskan bahwa tujuan Diklat adalah:<sup>26</sup>

- a) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b) Menciptakan pegawai yang mampu berperan sebagai pembaharuan dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;

<sup>25</sup> Abdurrahman Fatoni. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 98.

<sup>26</sup> Peraturan Pemerintah No 101 tentang *Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil* Pasal 2 tahun 2007 diakses dari [www.hukumonline.com](http://www.hukumonline.com) pada tanggal 18 November 2017, pukul 20.00

- c) Menetapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- d) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Berdasarkan beberapa tujuan pendidikan dan pelatihan yang telah dipaparkan di atas terdapat kaitan pengaruh antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja pegawai. Tujuan pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan indikator dari kinerja yaitu:

- 1) Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan melaksanakan tugas berkaitan dengan indikator kinerja yaitu kualitas dan inisiatif dalam bekerja.
- 2) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja berkaitan dengan indikator kinerja yaitu pengetahuan.
- 3) Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat berkaitan dengan indikator kinerja yaitu tanggung jawab.
- 4) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi berkaitan dengan indikator kinerja yaitu disiplin kerja.

Tujuan pendidikan dan pelatihan di atas menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, hal tersebut bisa dilihat dari tujuan dari diklat yang sejalan dengan indikator pengukuran kinerja. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator di atas dalam menilai pendidikan dan pelatihan

namun, peneliti mengembangkannya dengan membagi menjadi tiga indikator yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Pendidikan dan pelatihan juga memiliki beberapa manfaat yang sangat penting, Wursanto mengemukakan ada berbagai manfaat pendidikan dan pelatihan pegawai, yaitu:<sup>27</sup>

- a) Pendidikan dan pelatihan meningkatkan stabilitas pegawai, artinya hubungan pergantian dengan pegawai lainnya yang tidak hadir.
- b) Pendidikan dan pelatihan dapat memperbaiki cara kerja pegawai, artinya pegawai lebih kreatif dalam menjalankan pekerjaannya.
- c) Pendidikan dan pelatihan memberi manfaat yang sangat baik bagi pegawai, karena dengan pendidikan dan pelatihan pegawai dapat berkembang dengan cepat, efisien dan melaksanakan tugas dengan baik.
- d) Pendidikan dan pelatihan memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri.

Berdasarkan tujuan dan manfaat pendidikan dan pelatihan yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan pegawai agar lebih profesional dalam menjalankan pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai.

Sedangkan manfaat pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan stabilitas pegawai dan dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk

---

<sup>27</sup> Wursanto. *Manajemen Kepegawaian 1*. (Yogyakarta: Kanisius. 1989), h. 60-61.

mengembangkan diri agar dalam melaksanakan tugas dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

#### d. Tahapan-tahapan Pendidikan dan Pelatihan

Ambar T Sulistiyani & Rosidah menyatakan bahwa program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup:<sup>28</sup>

- 1) Penilaian kebutuhan pelatihan yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
- 2) Pengembangan program pelatihan (development) bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
- 3) Evaluasi program pelatihan (evaluation) mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sondang P Siagian bahwa ada tahap-tahap yang perlu ditempuh dalam pelatihan. Langkah-langkah tersebut, yaitu:<sup>29</sup>

- a) Penentuan Kebutuhan Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang di perkirakan akan timbul dimasa depan.

---

<sup>28</sup>Ambar T Sulistiyani & Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. (Yogyakarta: Graha Ilmu. 2009), h. 233.

<sup>29</sup>Sondang P Siagian. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara), h. 185-187.

b) Penentuan Sasaran Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknikal akan tetapi dapat pula menyangkut tingkah laku atau mungkin juga kedua-duanya. Berbagai sasaran harus dinyatakan sejelas dan nyata mungkin, baik bagi para pelatih maupun para peserta.

c) Penetapan isi program sifat suatu program pelatihan ditentukan paling sedikit oleh dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai

d) Identifikasi prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal, yaitu partisipasi (keterlibatan), repetisi (pengulangan), relevansi (kecocokan), pengalihan, dan umpan balik.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menyimpulkan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya pengembangan sumber daya manusia terutama pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan mempunyai andil yang besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Dalam hal ini pendidikan dan pelatihan diukur melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat), evaluasi diklat, dan tindak lanjut diklat.

## 2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

### a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik atau perilaku yang spesifik seseorang dalam hal pengetahuan, keterampilan, motif, nilai dan konsep diri yang membuat dia bekerja lebih efektif, superior, dan sukses dibanding lainnya<sup>30</sup>. Kompetensi dapat diamati,

---

<sup>30</sup>Palan, R, *Competency Management*, (Jakarta, Gramedia, 2007), h. 14.

diverifikasi, secara logis, dijadikan referensi, terpercaya, dan terkait dengan fungsi pekerjaan<sup>31</sup>. Menurut Boyatzis kompetensi bisa jadi dikembangkan melalui pelatihan. Kompetensi sebagai kondisi pemenuhan tugas (*job demand*), baik secara keseluruhan atau sebagian harus dimiliki oleh karyawan dalam melakukan tugas pekerjaan jika tidak cukup maka kompetensi ini dapat dikembangkan melalui pelatihan atau cara pengembangan kapasitas lainnya.<sup>32</sup>

Dwi Siswoyo mengemukakan bahwa kompetensi merupakan kompetensi yang harus dimiliki untuk melaksanakan tugasnya.<sup>33</sup> Sedangkan Chaplin yang dikutip oleh Sagala, mengemukakan kemampuan (*competence*) adalah kelayakan untuk melaksanakan tugas, keadaan mental memberikan kualifikasi seseorang untuk berwenang dan bertanggung jawab atas tindakan atau perbuatannya.<sup>34</sup> Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa, kompetensi adalah kemampuan atau keterampilan dalam melakukan suatu pekerjaan.

#### b. Kompetensi Manajerial

Konteks institusi sekolah, berbagai kompetensi diharapkan berlaku untuk menjalankan seluruh sistem termasuk kepemimpinan, manajerial, administratif,

---

<sup>31</sup>Mills, Roger W, *The Competencies Pocketbook, management pocketbook- ltd*, 2006.

<sup>32</sup>Boyatzis, Richard E, *Competencies in the 21st century, Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, 2008, h. 5-12 q, Emerald Group.

<sup>33</sup> Dwi Siswoyo, *Ilmu Pendidikan*, ( Yogyakarta:UNY Perss, 2008), h. 120.

<sup>34</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung:Alfabeta, 2009), h. 124-125.

keuangan, dan profesional, di antara banyak lainnya. Kompetensi manajerial kepala sekolah dan dampaknya terhadap kinerjanya, sebagai variabel dependen, adalah subjek utama penelitian ini. Kompetensi manajerial adalah kemampuan dalam mengelola dan mendayagunakan sumber daya maupun sumber daya manusia yang ada secara produktif.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 disebutkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah :<sup>35</sup>

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

---

<sup>35</sup>Permendiknas No 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/ Madrasah*, (Jakarta: Depdiknas, 2007), h. 3.

- 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 lanjutnya.

Peneliti menggunakan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 sebagai instrumen untuk menilai kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.

Menurut Sondang P.Siagian bahwa berbagai cara dan gaya seorang ilmuwan membuat klasifikasi fungsi-fungsi manajerial dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti:<sup>36</sup>

- a) Filsafat hidup yang dianutnya
- b) Perkembangan pengetahuan yang telah dicapai
- c) Kondisi lingkungan
- d) Perkembangan teknologi dan pemanfaatannya
- e) Kondisi organisasi untuk mana fungsi-fungsi itu diselenggarakan

Komponen Kompetensi Wawasan Kependidikan dan Manajemen :

- 1) Menguasai Landasan Pendidikan yang didalamnya seorang kepala sekolah harus mampu memahami hakikat pendidikan, memahami pengembangan kurikulum sekolah, memahami tingkat perkembangan siswa, dan memahami macam-macam pendekatan pembelajaran.

---

<sup>36</sup> Sondang P. Siagian. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2007), h. 32.

2) Menguasai kebijakan pendidikan yang didalamnya seorang kepala sekolah harus mampu memahami undang-undang sistem pendidikan nasional, memahami program pembangunan pendidikan dan rencana strategis di bidang pendidikan dan memahami kebijakan pendidikan.

3) Menguasai konsep kepemimpinan dan manajemen pendidikan yang didalamnya seorang kepala sekolah harus mampu memahami konsep kepemimpinan pendidikan dalam tugas, peran, dan fungsi kepala sekolah, memahami konsep manajemen pendidikan dalam tugas, peran, dan fungsi kepala sekolah, memahami konsep dan penerapan manajemen berbasis sekolah, dan dapat memahami konsep serta penerapan manajemen mutu sekolah.

Kepala sekolah professional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolah. Kepala sekolah professional juga mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajerial sebagai kepala sekolah.

Menurut E. Mulyasa bahwa dampak dalam melaksanakan tugas berdasarkan fungsi-fungsi manajerial kepala sekolah adalah kepemimpinan yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan (transparansi) manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsive dan antisipatif terhadap

kebutuhan, akuntabilitas, dan sustanbilitas.<sup>37</sup> Kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial dalam mengelola sekolah.

### c. Pengembangan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Tuntutan pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah sangat dibutuhkan, sehubungan dengan keterbatasan yang ada pada diri sebagai manusia. Pengakuan diri ini diperlukan, mengingat manusia bukan makhluk yang serba bisa. Menurut Mulyasa, bahwa tidak semua kepala sekolah memiliki wawasan yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.<sup>38</sup> Kemampuan manajerial kepala sekolah semakin penting untuk ditingkatkan sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam kegiatan pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut penguasaan secara profesional.<sup>39</sup> Pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan kebutuhan yang bersifat mendesak untuk segera dipenuhi dan diasah secara berkelanjutan. Pengembangan kemampuan tersebut, bisa dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan fungsional.<sup>40</sup> Model peningkatan kemampuan manajerial ini, merupakan tindakan yang dianggap efektif.

---

<sup>37</sup>E Mulyasa. *Kuriulum Berbasis Kompetensi*. (Bandung: Remaja Rosda Karya. 2004), h. 89.

<sup>38</sup> E Mulyasa. *Kuriulum Berbasis Kompetensi*. *IBID*, h. 73.

<sup>39</sup> E Mulyasa. *Kuriulum Berbasis Kompetensi*. *IBID*, h. 25.

<sup>40</sup> Kemendiknas. *Pengembangan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*. 2011, h. 5.

Dampak dari hasil kegiatan peningkatan kemampuan yang diikuti atau dilaksanakan, terlihat dari pemanfaatan kemampuan yang telah diperoleh. Implementasi dari hasil pengembangan kemampuan tersebut, merupakan tujuan dan sasaran terpenting dari suatu kegiatan pengembangan diri. Karena pengembangan SDM tidak hanya sekedar meningkatkan kemampuan, tetapi juga menyangkut pemanfaatan kemampuan tersebut.

### 3. Kinerja Kepala Sekolah

Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, kinerja merupakan sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja.<sup>41</sup> Kinerja adalah perilaku dalam pekerjaan dan sebagai alat umpan balik proses pencapaian tujuan kinerja mencakup tiga unsur: individu atau siapa, aktivitas dan tempat atau dimana.<sup>42</sup> Intinya, kinerja meliputi dua perspektif yaitu perspektif individu dan organisasi perspektif. Dalam perspektif organisasi, kinerja didefinisikan sebagai nilai yang diciptakan oleh organisasi menggunakan aset produktifnya untuk mencapainya apa yang diharapkan.<sup>43</sup> Dalam Perspektif individu, kinerjanya didefinisikan sebagai kemampuan / keterampilan individu dalam melakukan pekerjaan yang secara formal

---

<sup>41</sup>Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Arti Kata Kinerja*, diakses dari [http://kbbi.web.id/pendidikan dan pelatihan](http://kbbi.web.id/pendidikan%20dan%20pelatihan).html, pada tanggal 2 Desember 2017 pukul 19.14.

<sup>42</sup>Rothwell, William J. & Kazanas. H. C. *The Strategic Development of Talent: A Framework for Using Talent to Support Your Organization Strategy*, Amherts. HRP Press Inc. 2003.

<sup>43</sup>Verweire, Kurt & Berghe Lutgart. *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*, London, Sage Publication Ltd. 2004.

diakui sebagai bagian dari pekerjaan mereka,<sup>44</sup> hasil serangkaian kegiatan untuk memenuhi target beberapa standar<sup>45</sup> dan merupakan total nilai yang diharapkan organisasi dari perilaku kejadian individual secara terpisah periode waktu.<sup>46</sup> Berdasarkan pendapat dari para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan nilai yang diciptakan individu dilihat dari produktivitasnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi kemampuan, motivasi, organisasi, tradisi, karakteristik organisasi, definisi kinerja, teknologi dan jenis analisis tugasnya,<sup>47</sup> kemampuan, motivasi dan sumber daya,<sup>48</sup> motivasi (intrinsik dan ekstrinsik), kontrol kualitas, sosial hubungan dengan kelompok kerja dan tingkat keberhasilan atau kegagalan kerja<sup>49</sup>. Hernandez dan Boyatzis secara khusus berpendapat bahwa kinerja efektif diprediksi oleh faktor permintaan tenaga kerja (*job demand*), kompetensi individu, dan lingkungan hidup organisasi.<sup>50</sup> Implikasi manajerial adalah untuk memastikan rincian deskripsi pekerjaan,

---

<sup>44</sup>Landy, Frank J. & Jeffrey M. Conte. *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 3rd ed, Hoboken, WilleyBlackwell. 2010.

<sup>45</sup>Rothwell, William J. & Kazanas. H. C, *The Strategic Development of Talent: A Framework for Using Talent to Support Your Organization Strategy*, Amherts. HRP Press Inc. 2003.

<sup>46</sup>Weiner, Irving B., Neal W. Schmitt, and Scott Highhouse, *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, New Jersey, John Willey and Son, inc. Hoboken 2012.

<sup>47</sup>Landy F.J. & Conte, J.M, *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 3<sup>th</sup> Edition. New York : McGraw Hill 2010.

<sup>48</sup>Lussier, Robert N & Christopher F. Achua, *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*, Cengage learning. 2010.

<sup>49</sup>Armstrong, Michael, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*, 4th edition, London, Kogan Page. 2009.

<sup>50</sup>Hernandez dan Boyatzis, *Strategic Human Resources Management: In Health Services Organizations*, Delmare, Cengage Learning Ltd. 2009.

kompetensi individu yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang ditangani dan memberikan dukungan untuk kerja yang kondusif lingkungan yang memungkinkan individu bisa membawa keluar tugas mereka dengan mudah. Persepsi umum dan pemahaman tentang pekerjaan merupakan faktor penting dalam rasa komitmen dan tanggung jawab.

Manajer dan karyawan bekerja sama untuk mengidentifikasi, mengerti, dan menyetujui apa yang seharusnya terjadi dilakukan oleh karyawan, dan berapa banyak yang harus dilakukan selesai, kenapa, kapan, dan seterusnya.<sup>51</sup> Beberapa aspek yang harus dipertimbangkan dalam pelaksanaan kinerja adalah komunikasi, proses kesepakatan kinerja, kinerja proses *review*, rencana pengembangan staf, keterampilan pengembangan, pemantauan, dan evaluasi.<sup>52</sup> Aspek kompetensi mulai menjadi kuat sebagai faktor yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan untuk pencapaian kinerja yang efektif. Batas tergantung jenis kompetensi masing-masing organisasi sesuai dengan kebutuhan dan minat dalam pencapaian kinerja.<sup>53</sup> Konsep ini mencakup unsur-unsur tanggung jawab, kompetensi, keahlian, interdependensi, pendidikan, pelatihan dan pembelajaran, isi masing-masing unsur ini telah dikembangkan sesuai dengan mengubah tuntutan. Boyatzis berpendapat bahwa kompetensi individu adalah salah satu prediktor efektif kinerja, selanjutnya dijelaskan kompetensi individu

---

<sup>51</sup> Bacal, Robert, *Performance Management, 2 nd edition*, Googlebook, McGraw-Hill. 2012.

<sup>52</sup> Armstrong, Michael, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management, 4th edition*, (London, Kogan Page. 2009).

<sup>53</sup> Gupta, Badrilal, *Competency Framework for Human Resources Management, Concept*, (New Delhi, Publishing Company Pvt. Ltd. 2012).

ditunjukkan oleh visi, nilai dan filsafat yang dimiliki dalam pekerjaan, pengetahuan dan keterampilan memiliki, serta kepentingan dan kehidupan karir mereka.<sup>54</sup>

Bastian menyatakan bahwa, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.<sup>55</sup> Hal senada juga dikemukakan Anwar Prabu Mangkunegara kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.<sup>56</sup> Kinerja merupakan apa yang ditampilkan atau *performance* seseorang dalam bekerja atau pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan.

Kinerja kepala sekolah tidak hanya ditunjukkan berupa hasil kerja, akan tetapi termasuk juga perilaku kerja. Husaini Usman mengemukakan bahwa kinerja merupakan produk yang di hasilkan sesuai dengan jangka waktu tertentu yang telah ditentukan.<sup>57</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwantomemandang kinerja sebagai prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi.<sup>58</sup> Senada dengan itu, Colquitt dkk, mengkaji kinerja

---

<sup>54</sup>Boyatzis, Richard E, *Competencies in the 21st century*, *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, h. 5-12 q, Emerald Group. 2008.

<sup>55</sup>Bastian, Indra, *Akuntansi Sektor Publik*. (Yogyakarta: BPFE, Universitas Gajah Mada, 2001). h. 329.

<sup>56</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), h. 67.

<sup>57</sup>Husaini Usman. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara. 2011), h. 489.

<sup>58</sup>Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 161.

dilihat dari perilaku tugas, perilaku moral, perilaku menentang.<sup>59</sup> Sementara itu, Miner mengemukakan bahwa kinerja merupakan kesesuaian perilaku kelompok dan individu dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi.<sup>60</sup> Kinerja kepala sekolah dilihat dari aspek tugas, menurut Gorton dkk, meliputi enam hal, yaitu:<sup>61</sup>

- a. Mendukung keberhasilan siswa dengan memfasilitasi pengembangan, artikulasi, implementasi, dan pengelolaan sebuah visi pembelajaran yang dipahami dan didukung oleh komunitas sekolah.
- b. Mendukung keberhasilan siswa dengan advokasi, memelihara, dan mempertahankan budaya sekolah dan program pengajaran yang kondusif untuk profesionalisasi belajar siswa dan pengembangan staf profesional.
- c. Mendukung keberhasilan siswa dengan memastikan manajemen organisasi, manajemen operasional, dan sumber daya yang mendukung, lingkungan pembelajaran yang aman, efisien, dan efektif.
- d. Mendukung keberhasilan siswa berkolaborasi keluarga dan anggota masyarakat, menanggapi kepentingan dan kebutuhan masyarakat yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat.
- e. Mendukung keberhasilan siswa bertindak dengan integritas, keadilan, dan cara yang etis.

---

<sup>59</sup>Colquitt, J., Wesson, M., & LePine, J. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGrawHill/Irwin.

<sup>60</sup> Miner, J.B. *Industrial Organizational Psychology*. New York: McGraw Hill.

<sup>61</sup>Gorton, R., Alston, J. & Snowden, A. *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies, and Simulations*. New York: McGrawHill.

f. Mendukung keberhasilan siswa dengan memahami, menanggapi, dan memengaruhi konteks yang lebih luas politik, sosial, ekonomi, hukum, dan budaya.

Untuk menilai kinerja kepala sekolah, Pedoman Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah dapat digunakan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pedoman ini sebagai instrumen untuk menilai kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara. Adapun indikatornya yaitu:<sup>62</sup>

### 1. Kepribadian dan sosial

- a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- b) Melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen, dan integritas.
- c) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- e) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- f) Tanggap dan peduli terhadap kepentingan orang atau kelompok lain.
- g) Mengembangkan dan mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan pihak lain di luar sekolah dalam rangka mendapatkan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.

### 2. Kepemimpinan pembelajaran

- a) Bertindak sesuai dengan visi dan misi sekolah/madrasah.
- b) Merumuskan tujuan yang menantang diri sendiri dan orang lain untuk mencapai standar yang tinggi.
- c) Mengembangkan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar (*learning organization*).
- d) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran.

---

<sup>62</sup>Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Pedoman Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah* (2012), h. 5-7.

- e) Memegang teguh tujuan sekolah dengan menjadi contoh dan bertindak sebagai pemimpin pembelajaran.
- f) Melaksanakan kepemimpinan yang inspiratif.
- g) Membangun rasa saling percaya dan memfasilitasi kerjasama dalam rangka untuk menciptakan kolaborasi yang kuat di antara warga sekolah/madrasah
- h) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- i) Mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.
- j) Mengelola peserta didik dalam rangka pengembangan kapasitasnya secara optimal.

### 3. Pengembangan kepala sekolah madrasah

- a) Menyusun rencana pengembangan sekolah/madrasah jangka panjang, menengah, dan pendek dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah/madrasah.
- b) Mengembangkan struktur organisasi sekolah/madrasah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan.
- c) Melaksanakan pengembangan sekolah/madrasah sesuai dengan rencana jangka panjang, menengah, dan jangka pendek sekolah menuju tercapainya visi, misi, dan tujuan sekolah.
- d) Berhasil mewujudkan peningkatan kinerja sekolah yang signifikan sesuai dengan visi, misi, tujuan sekolah dan standar nasional pendidikan.
- e) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat.
- f) Merencanakan dan menindaklanjuti hasil monitoring, evaluasi, dan pelaporan.
- g) Melaksanakan penelitian tindakan sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah/madrasah.

### 4. Manajemen sumber daya

- a) Mengelola dan mendayagunakan pendidik dan tenaga kependidikan secara optimal.
- b) Mengelola dan mendayagunakan sarana dan prasarana. sekolah/madrasah secara optimal untuk kepentingan pembelajaran.
- c) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip-prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas.
- d) Mengelola lingkungan sekolah yang menjamin keamanan, keselamatan, dan kesehatan.
- e) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- f) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.

- g) Mengelola layanan-layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- h) Memanfaatkan teknologi secara efektif dalam kegiatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.

#### 5. Kewirausahaan

- a) Menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- b) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pembelajaran.
- c) Memotivasi warga sekolah untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
- d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- e) Menerapkan nilai dan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam mengembangkan sekolah/madrasah.

#### 6. Supervisi pembelajaran

- a) Menyusun program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c) Menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang didapatkan dari tugas dan profesionalismenya yang hasil kerja di sini dapat meningkatkan suatu organisasi atau lembaga pendidikan. Kinerja kepala sekolah merupakan hasil maupun tampilan kerja kepala sekolah yang dapat dilihat dari prestasi siswa maupun guru serta kemampuan kepala sekolah dalam mengelola segala sumber daya di sekolah.

### ***C. Kerangka Pikir***

Keefektifan kinerja kepala sekolah/madrasah sangatlah penting. Kinerja kepala sekolah/madrasah dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah.

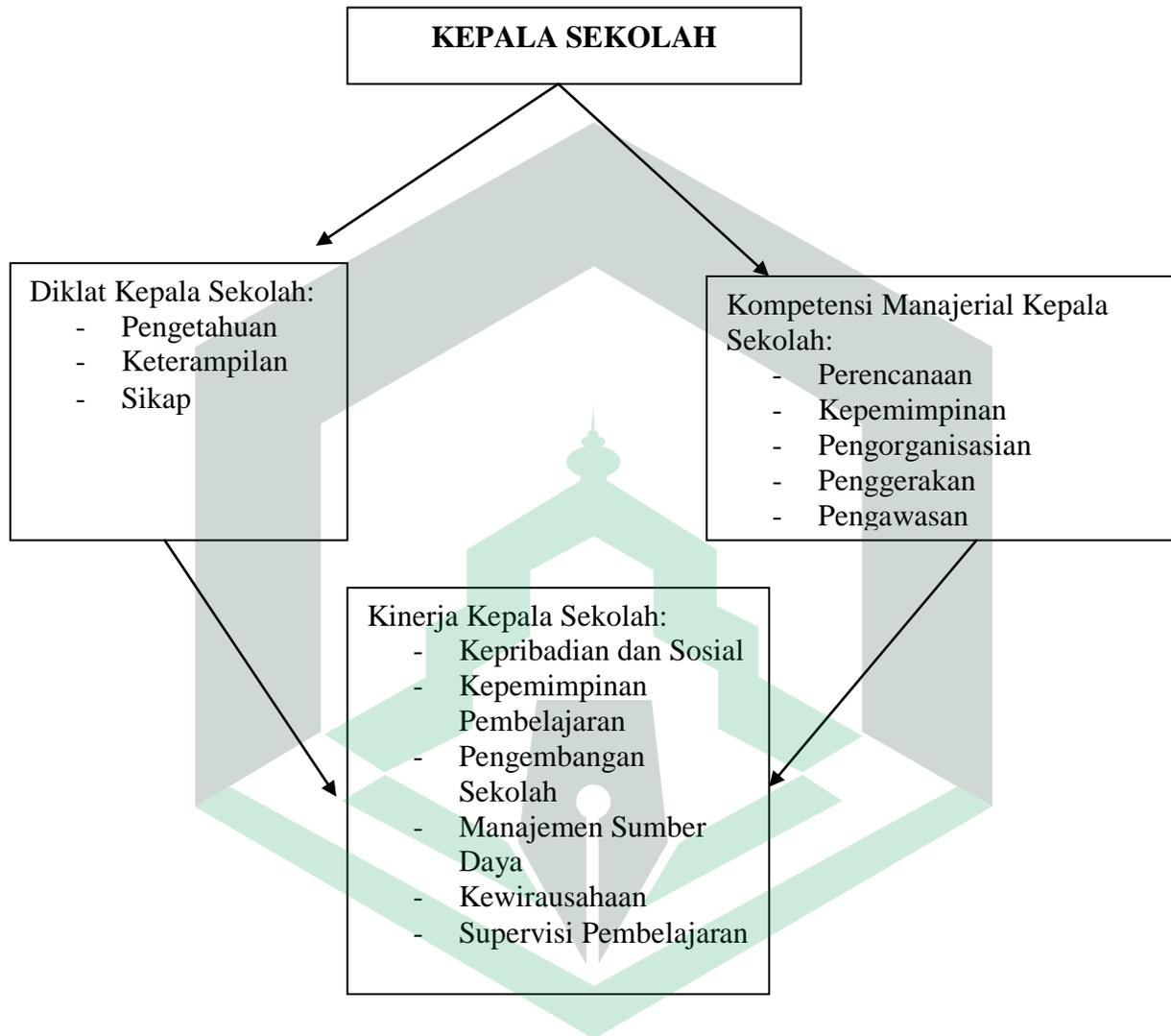
Pendidikan dan pelatihan kepala sekolah/madrasah merupakan upaya yang dilakukan untuk mengembangkan kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah. Diklat yang dilakukan secara terus-menerus akan memberikan dampak yang baik terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah begitu pun dengan kerjanya. Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, kepala sekolah/madrasah sudah menduduki jabatannya dengan segala kemampuannya yang telah di uji atau melalui uji kompetensi. Maka diharapkan kepala sekolah/madrasah tersebut mempunyai kinerja yang optimal, dalam artian kinerja yang dapat meningkatkan mutu pendidikan sehingga tidak mengecewakan pemerintah, lembaga yang dipimpinnya serta tidak mengecewakan *stakeholder* maupun masyarakat yang ada disekitarnya.

Kinerja kepala sekolah/madrasah tidak hanya dipengaruhi oleh diklat kepala sekolah, namun masih ada faktor lain, salah satunya adalah kompetensi manajerial kepala sekolah. Kepala sekolah/madrasah yang berkompeten akan memiliki sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang dapat mewujudkan kinerja kepala sekolah yang baik pula. Kepala sekolah/madrasah yang berkompeten akan terlihat dan tercermin dari kerjanya. Apabila kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah kurang maka kinerja kepala sekolah juga akan menurun.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, diklat dan kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah dapat mempengaruhi kinerja kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah yang mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) yang sesuai, maka dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah/madrasah tersebut. Kepala sekolah/madrasah akan menerapkan di sekolah apa yang didapat atau dipelajari di kegiatan diklat. Dengan kata lain, kepala sekolah/madrasah yang selalu mengikuti diklat, memiliki kesadaran dan usaha untuk meningkatkan kinerjanya.

Selain faktor diklat, faktor kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah juga mempengaruhi keefektifan kinerja kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah yang berkompeten akan memiliki sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang dapat mewujudkan kinerja kepala sekolah yang baik pula. Kepala sekolah/madrasah yang berkompeten akan terlihat dan tercermin dari kinerjanya. Apabila kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah kurang maka kinerja kepala sekolah juga akan menurun. Dengan demikian, kompetensi manajerial kepala sekolah akan mempengaruhi kinerja kepala sekolah/madrasah.

Mengacu pada penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa adanya pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diikuti kepala sekolah/madrasah dan kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah yang mumpuni akan menumbuhkan tingginya atau efektifnya kinerja kepala sekolah/madrasah. kerangka pikir penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan kerangka pikir di atas, mengisyaratkan bahwa diklat berpengaruh terhadap kompetensi kepala sekolah/ madrasah dan kinerja kepala sekolah/madrasah, begitu juga dengan kompetensi kepala sekolah/madrasah berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah/madrasah serta diklat dan kompetensi kepala sekolah/madrasah bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### *A. Jenis dan Pendekatan Penelitian*

##### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan desain penelitian *ex-post facto* asosiatif kausal yang menggunakan alat bantu ilmu statistik bersifat inferensial dan deskriptif. Penelitian ini bersifat *ex-post facto* yang tergolong dalam tingkatan asosiatif dalam bentuk kausal karena penelitian ini tidak menggunakan perlakuan yang sifatnya manipulasi atau bentuk percobaan (eksperimen) terhadap variabel-variabel penelitian.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa pengaruh pendidikan dan latihan (diklat) dan kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara yang menjadi judul penelitian hanya akan mencari hubungan (*asosiatif*) di antara variabel pendidikan dan latihan (diklat) dan kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah yang perlakuannya berlangsung secara alamiah. Hal ini sejalan dengan penjelasan Sugiyono bahwa judul asosiatif adalah judul penelitian yang bermaksud menggambarkan dan menguji hipotesis hubungan dua variabel atau lebih.<sup>63</sup> Dengan demikian, dalam penelitian ini akan melakukan penyelidikan secara emperis yang sistematis sehingga peneliti tidak

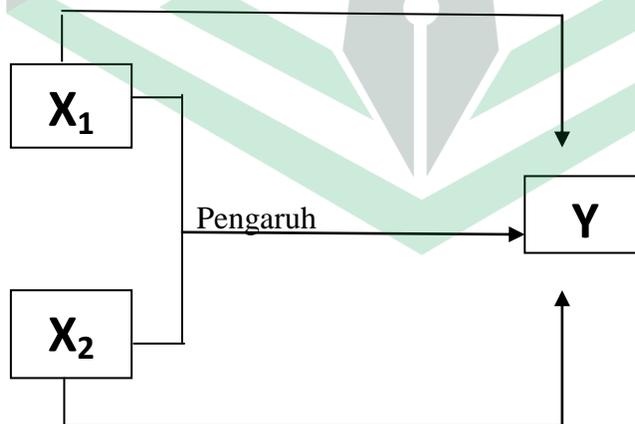
---

<sup>63</sup>Sugiyono, *Cara Mudah Menyusun Skripsi, Tesis, dan Desertasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h.37-38.

mempunyai kontrol langsung terhadap variabel-variabel bebas karena fenomenanya sukar dimanupulasi.

Karakteristik penelitian *ex-post facto* pada judul penelitian bahwa pengaruh pendidikan dan latihan (diklat) dan kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara, akan meneliti peristiwa yang telah terjadi sehingga data tentang pendidikan dan pelatihan (diklat) dan kompetensi manajerial kepala sekolah yang diperoleh akan membantu mengetahui faktor penyebab yang memungkinkan terjadinya kinerja kepala sekolah yang sesuai dengan harapan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka desain penelitian *ex-post facto* yang bersifat kuantitatif deskriptif yang menggunakan alat bantu ilmu statistik dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 3.0: Diagram Hubungan Kausal Variabel  $X_1, X_2$  ke  $Y$ .**

Keterangan:

$X_1$  = Diklat  
 $X_2$  = Kompetensi Manajerial  
 $Y$  = Kinerja Kepala Sekolah

## 2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan yang lazim digunakan dalam penelitian yang berkaitan dengan pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi manajerial ditinjau kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara. Penggunaan metode pendekatan dalam suatu penelitian dimaksudkan untuk mempermudah maksud penelitian yang dilakukan untuk memperjelas sasaran yang ingin dicapai dalam penelitian, sehingga apa yang menjadi tujuan dalam peneliti ini dapat tercapai dengan apa yang diharapkan oleh peneliti. Dengan ini peneliti menggunakan metode pendekatan antara lain:

- a. Pendekatan asosiatif, sesuai dengan permasalahan dalam penelitian yaitu untuk melihat pengaruh yang signifikan antara dua variabel atau lebih.
- b. Pendekatan manajemen, yakni pendekatan dari segi manajemen yang dilaksanakan pihak sekolah, dalam hal peningkatan kinerja kepala sekolah yang berlangsung selama ini.

### ***B. Lokasi dan Waktu Penelitian***

#### 1. Lokasi

Penelitian ini akan dilaksanakan di seluruh SMA Negeri yang terletak di Kabupaten Luwu Utara Sulawesi Selatan yang terdapat empat bagian yaitu selatan

terdapat 5 (lima) sekolah, utara 3 (tiga) sekolah, timur 8 (delapan) sekolah dan barat 3 (tiga) sekolah, dengan objek penelitian adalah seluruh kepala SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.

**Gambar 3.1 Lokasi SMAN di Kabupaten Luwu Utara**



## 2. Waktu

Penelitian ini dilakukan pada tanggal dan waktu 24 Oktober sampai dengan 24 Desember 2018. (Terlampir)

### ***C. Populasi dan Sampel Penelitian***

#### 1. Populasi Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara tahun pelajaran 2017/2018 terdiri dari 19 SMA Negeri yang berjumlah 19 orang (kepala sekolah).

## 2. Sampel

Pengambilan sampel penelitian yang digunakan adalah *probability sampling* yaitu teknik sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur / anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel, serta *multistage*. Metode *multistage cluster sampling* adalah proses pengambilan sampel yang dilakukan melalui dua tahap pengambilan sampel atau lebih.<sup>64</sup>

a. Stake pertama, pembagian berdasarkan geografi (wilayah), yang terbagi atas empat wilayah, yaitu:

1) Selatan terdiri dari 5 sekolah yaitu SMA Negeri 6 Luwu Utara, SMA Negeri 7 Luwu Utara, SMA Negeri 11 Luwu Utara, SMA Negeri 16 Luwu Utara dan SMA Negeri 17 Luwu Utara.

2) Utara terdiri dari 3 sekolah yaitu SMA Negeri 3 Luwu Utara, SMA Negeri 5 Luwu Utara, dan SMA Negeri 18 Luwu Utara.

3) Timur terdiri dari 8 sekolah yaitu SMA Negeri 1 Luwu Utara. SMA Negeri 2 Luwu Utara, SMA Negeri 4 Luwu Utara, SMA Negeri 8 Luwu Utara. SMA Negeri 9 Luwu Utara, SMA Negeri 10 Luwu Utara, SMA Negeri 19 Luwu Utara dan SMA Negeri 12 Luwu Utara.

4) Barat terdiri dari 3 sekolah yaitu SMA Negeri 13 Luwu Utara, SMA Negeri 14 Luwu Utara, dan SMA Negeri 15 Luwu Utara.

---

<sup>64</sup>Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*, Cet. IV; (Bandung; Alfabeta, CV, 2013) h. 122-124.

b. Stake kedua, dengan random sampling dengan menggunakan cara lotere, karena peneliti ingin menghemat waktu dan biaya, maka peneliti akan mengambil sampel dari masing-masing wilayah sekolah tersebut, peneliti akan mengambil 6 sekolah dari masing-masing wilayah sebagai sampelnya secara acak. Maka peneliti akan membuat potongan kertas pada setiap wilayah yang diberi, kemudian dikocok di dalam gelas/kotak lalu diambil 1 potong setiap kali pengocokan. Angka atau nomor yang tertera dalam kertas tersebut dilihat dan dicatat angkanya sampai dengan pengocokan ke 6, misalkan yang terambil adalah angka 8 pada wilayah timur, maka elemen populasi yang terpilih menjadi sampel adalah nomor 8 pada wilayah timur. Peneliti membatasi pengambilan sampel pada setiap wilayah, untuk wilayah selatan peneliti akan mengambil 2 sekolah sebagai sampel, wilayah utara peneliti mengambil 1 sekolah sebagai sampel, wilayah timur peneliti mengambil 2 sekolah sebagai sampel dan wilayah barat 1 sekolah sebagai sampel.

Adapun sekolah yang menjadi sampel penelitian yang diperoleh melalui random sampling dengan cara lotere yaitu untuk wilayah selatan, yang menjadi sampel penelitian adalah SMA Negeri 6 Luwu Utara dan SMA Negeri 11 Luwu Utara, wilayah utara yang menjadi sampel penelitian adalah SMA Negeri 18 Luwu Utara, wilayah timur yang menjadi sampel penelitian adalah SMA Negeri 8 Luwu Utara dan SMA Negeri 1 Luwu Utara sedangkan untuk wilayah barat yang menjadi sampel penelitian adalah SMA Negeri 14 Luwu Utara.

#### ***D. Sumber Data***

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer yaitu data yang dibuat oleh peneliti dengan maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditanganinya. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan dengan menggunakan instrumen. Data yang diperoleh yaitu data mengenai keikutsertaan Kepala Sekolah dalam pendidikan dan pelatihan, data mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah serta data mengenai kinerja kepala sekolah.

2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak tertentu yang sangat mendukung penelitian. Data ini nantinya diperoleh dengan cara:

- a. Pencatatan penelitian dengan mencatat dari laporan-laporan yang ada di lokasi penelitian, struktur organisasi dan sejarah berdirinya maupun sertifikat atau piagam yang didapat kepala sekolah.
- b. Studi keperustakaan, yaitu metode pengumpulan data dengan membaca referensi yang berhubungan dengan objek penelitian.

### ***E. Teknik Pengumpulan Data dan Teknik Pengolahan data***

#### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik angket, observasi, dan dokumentasi, yang sebagian tidak terstruktur sebagai penunjang untuk kelengkapan analisis data penelitian.

a. Angket

Angket disusun berdasarkan indikator variabel penelitian yang telah dibahas berdasarkan literatur pada kajian teori. Dalam hal ini, teknik angket dimaksudkan untuk mengumpulkan data tentang aspek pendidikan dan pelatihan (diklat) kepala sekolah serta kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara. Variabel pertama (Pendidikan dan Pelatihan) untuk kisi-kisi instrumen, positif terdiri dari 7 *item*, dan negatif 6 *item* jadi jumlah totalnya yaitu 13 *item*. Variabel kedua (Kompetensi Manajerial) positif terdiri dari 31 *item* dan negatif 30 *item* jadi jumlah totalnya yaitu 61 *item*. Variabel ketiga (Kinerja Kepala Sekolah) positif terdiri dari 25 *item* dan negatif terdiri dari 15 *item* jadi jumlahnya yaitu 40 *item*. Untuk lebih jelasnya mengenai format kisi-kisi angket  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$  (*terlampir*).

Berdasarkan penelitian ini, butir-butir instrumen angket yang disajikan menggunakan skala likert untuk mengukur sikap dan persepsi tentang variabel yang diteliti. Jawaban setiap item yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif. Penggunaan skala likert pada setiap variabel yaitu Sangat setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), dan Tidak Setuju (TS). Pemberian bobot terhadap pernyataan positif dimulai dari 4, 3, 2, 1 sedangkan pernyataan negatif pemberian bobot dimulai dari 1, 2, 3, 4.

Setelah data terkumpul, dilakukan tahap pengolahan dan analisis data. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan bantuan *software SPSS for windows ver. 21*. Sebelum angket digunakan terlebih dahulu instrumen angket di uji coba, dalam hal ini uji validitas dan realibilitas. Dalam penelitian ini, uji validitas yang digunakan yaitu uji validitas isi oleh beberapa ahli dan uji validitas *item*.

Validitas isi dapat dibantu dengan menggunakan kisi-kisi instrumen. Dalam kisi-kisi tersebut terdapat variabel yang diteliti, indikator sebagai tolak ukur dan butir soal (*item*) pertanyaan atau pernyataan yang telah dijabarkan dalam indikator.

Rancangan angket diserahkan kepada tiga orang ahli atau validator untuk divalidasi. Validator diberikan lembar validasi setiap instrumen untuk diisi dengan tanda centang pada skala likert 1-4 seperti berikut ini:

- Skor 1 : Tidak Setuju
- Skor 2 : Kurang Setuju
- Skor 3 : Setuju
- Skor 4 : Sangat Setuju

Data hasil validasi beberapa ahli untuk instrumen angket yang berupa pertanyaan atau pernyataan dianalisis dengan mempertimbangkan masukan, komentar dan saran-saran dari validator. Hasil analisis tersebut dijadikan pedoman untuk merevisi instrumen angket. Selanjutnya berdasarkan lembar validitas yang telah diisi

oleh validator tersebut dapat ditentukan validitasnya dengan rumus statistik *Aiken's* berikut:<sup>65</sup>

$$V = \frac{\sum s}{[n(c-1)]}$$

Keterangan:

$$S = r - l_0$$

r = skor yang diberikan oleh validator

l<sub>0</sub> = skor penilaian validitas terendah

n = banyaknya validator

c = skor penilaian validitas tertinggi.

Selanjutnya hasil perhitungan validitas ini setiap butirnya dibandingkan dengan menggunakan interpretasi sebagai berikut:<sup>66</sup>

**Tabel 3.5 : Interpretasi Validitas Isi**

Interval	Interpretasi
0,00 – 0,199	Sangat Tidak Valid
0,20 – 0,399	Tidak Valid
0,40 – 0,599	Kurang Valid
0,60 – 0,799	Valid
0,80 – 1,00	Sangat Valid

Sebelum lembar angkel digunakan, terlebih dahulu peneliti melakukan uji validitas isi dengan memilih 3 validator ahli yang memiliki kompetensi dalam bidang

<sup>65</sup>Syaifuddin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013). h. 113.

<sup>66</sup>Hasilridwan dan Sunarto, *Pengantar Statistika untuk Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*, (Cet. III; Bandung: Alfabeta, 2010), h. 81.

pendidikan untuk mengisi format validasi. Adapun validator ahli yang dimaksud adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.6 Validator Instrumen Penelitian**

No.	Nama	Pekerjaan
1	Dr. Hilal Mahmud, M.M	Dosen
2	Tasdin Tahrim, S.Pd. M.Pd	Dosen
3	Nilam Permatasari Munir, S.Pd. M.Pd	Dosen

Pada validitas isi digunakan rumus *Aiken's*, adapun dari validitas yang dilakukan oleh ketiga validator yaitu nilai  $V$  (*Aiken's*) pada angket pendidikan dan pelatihan (diklat) diperoleh dari rumus  $V = \frac{6}{[3(4-1)]} = 0,67$  begitu pula dengan item konstruksi dan seterusnya. Nilai koefisien *Aiken's* berkisar antara 0-1. Koefisien sebesar 1( item 1) dan lainnya sudah dianggap memiliki validitas isi yang memadai (valid). Nilai  $V$  (*Aiken's*) pada angket kompetensi manajerial diperoleh dari rumus  $V = \frac{6}{[3(4-1)]} = 0,67$  begitu pula dengan item konstruksi dan seterusnya. Nilai koefisien *Aiken's* berkisar antara 0-1. Koefisien sebesar 1( item 1) dan lainnya sudah dianggap memiliki validitas isi yang memadai (valid). Dan nilai  $V$  (*Aiken's*) pada angket kinerja kepala sekolah diperoleh dari rumus  $V = \frac{6}{[3(4-1)]} = 0,67$  begitu pula dengan item konstruksi dan seterusnya. Nilai koefisien *Aiken's* berkisar antara 0-1. Koefisien sebesar 1( item 1) dan lainnya sudah dianggap memiliki validitas isi yang memadai (valid). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat di tabel (*terlampir*).

Berdasarkan hasil uji validitas dapat diketahui bahwa instrumen tersebut dapat diketahui bahwa semua item pada variabel pendidikan dan latihan memiliki *corrected item-total correlation* >  $r_{tabel}$  (0,60), sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pernyataan tersebut adalah valid.

Lebih lanjut, syarat lainnya yang juga penting bagi seorang peneliti adalah reliabilitas. Uji reliabilitas isi angket dalam penelitian ini diolah berdasarkan hasil penilaian beberapa ahli.

Untuk mencari reliabilitas item untuk angket digunakan rumus Croanbach's alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

- $r_{11}$  = Reliabilitas instrumen.
- K = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal.
- $\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir.
- $\sigma_t^2$  = Varians total.<sup>67</sup>

Adapun tolak ukur untuk menginterpretasikan derajat reliabilitas instrumen yang diperoleh adalah sebagai berikut:<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Ed. Revisi; Cet.III; Jakarta: Bumi Askara, 2002), h. 171

**Tabel 3.10 Interpretasi Reliabilitas**

Koefisien Korelasi	Kriteria Reliabilitas
$0,80 < r < 1,00$	Sangat Tinggi
$0,60 < r < 0,80$	Tinggi
$0,40 < r < 0,60$	Cukup
$0,20 < r < 0,40$	Rendah
$0,00 < r < 0,20$	Sangat Rendah

Selanjutnya akan dilakukan uji reliabilitas untuk uji coba dengan menggunakan rumus *Alpha* diperoleh untuk angket pendidikan dan pelatihan (Diklat)  $r_{11} = 0,576$  jika dikonsultasikan dengan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikan 5% diperoleh  $r_{tabel} = 0,3961$ . Oleh karena itu  $r_{11} > r_{tabel}$  maka angket Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) dapat dinyatakan reliable, Kemudian untuk uji coba angket Kompetensi Manajerial  $r_{11} = 0,450$  jika dikonsultasikan dengan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikan 5% diperoleh  $r_{tabel} = 0,3961$ . Oleh karena itu  $r_{11} > r_{tabel}$  maka angket Kompetensi Manajerial dapat dinyatakan reliable, dan untuk uji coba angket untuk penelitian kinerja kepala sekolah  $r_{11} = 0,672$  jika dibandingkan dengan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikan 5% diperoleh  $r_{tabel} = 0,3961$ . Oleh karena itu  $r_{11} > r_{tabel}$  maka angket Kompetensi Manajerial dapat dinyatakan reliable(*terlampir*).

#### b. Teknik Observasi dan Dokumentasi

Penelitian ini juga menggunakan teknik observasi dalam bentuk observasi langsung agar peneliti dapat melihat atau mengamati apa yang terjadi pada objek penelitian. Observasi adalah aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena

---

<sup>68</sup>M. Subana dan Sudrajat, *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*, Cet. II; (Bandung: Pustaka Setia, 2005), h. 30.

berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian. Selain itu, untuk melengkapi data awal penelitian diperlukan pengumpulan data dengan teknik dokumentasi yang berkaitan dengan data tentang jumlah kepala sekolah maupun piagam kepala sekolah di Kabupaten Luwu Utara dan beberapa aspek lain yang berkaitan dengan penyusunan proposal ini. Dokumentasi adalah sebuah cara yang dilakukan untuk menyediakan dokumen-dokumen dengan menggunakan bukti yang akurat dari dari pencatatan sumber-sumber informasi khusus dari karangan/ tulisan, sertifikat, undang-undang dan sebagainya.

#### ***F. Analisis Data***

Teknik analisis data yang digunakan yaitu teknik analisis data yang menggunakan metode statistik dengan menguji hipotesis variabel X1 dan X2 terhadap Y, maka yang digunakan adalah regresi berganda. Adapun regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah:<sup>69</sup>

$$\bar{y} = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2$$

Dimana:

Y = nilai hasil angket kinerja kepala sekolah

X<sub>1</sub> = nilai hasil angket pendidikan dan pelatihan (diklat)

X<sub>2</sub> = nilai angket kompetensi manajerial

$\alpha$  = bilangan konstanta

---

<sup>69</sup> Ridwan dan Akdon, Rumus dan Data Analisis Statistika, (Cet. 2: Bandung: Alfabeta, 2007), h. 133.

$\beta$  = koefisien regresi/nilai arah penentu ramalan (prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau ilai penurunan (-) variabel Y.

Mencari model regresi, peneliti menggunakan bantuan program *software SPSS for windows ver. 22*. Yang sudah tersedia karena sampel yang dijadikan data untuk analisis diberlakukan untuk populasi. Kesimpulan dari data yang akan diberlakukan untuk populasi dengan menggunakan taraf signifikansi yaitu peluang kesalahan 5% dan kepercayaan 95%.

#### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mengorganisasi data, menyajikan dan menganalisis data. Cara untuk menggambarkan data adalah dengan melalui teknik statistik seperti membuat tabel, distribusi frekuensi dan diagram atau grafik. Statistik deskriptif digunakan untuk mendiskripsikan karakteristik responden berupa perhitungan mean, median, modus, variansi, standar deviasi, nilai minimum, nilai maksimum, tabel distribusi frekuensi dan lain-lain.

#### 2. Analisis Statistik Inferensial (Uji Asumsi Klasik)

Dalam regresi berganda, terdapat uji asumsi klasik yang yang harus dilakukan yang meliputi:

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah skor untuk tiap variabel distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan *software SPSS ver. 21*. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas dan tidak, sebagai berikut:

Jika nilai signifikansi  $> (0,05)$  maka data tersebut berdistribusi normal  
 Jika nilai signifikansi  $< (0,05)$  maka data tersebut berdistribusi tidak normal.

#### b. Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk menguji apakah ada hubungan secara langsung antara variabel bebas ( $X_1$ ) dan variabel terikat ( $X_2$ ) dengan variabel ( $Y$ ) serta untuk mengetahui apakah ada perubahan pada variabel  $X_1$  dan  $X_2$  diikuti dengan perubahan variabel  $Y$ .

Untuk mengetahui hubungan linieritas diuji menggunakan *software SPSS for windows ver. 21*. Apabila garis *linear regression* regresi terlihat dari kiri bawah ke kanan atas, berarti terjadi hubungan yang linear, dengan *R-Square*  $> 0,05$ . Sebaliknya, apabila garis *linear regression* terlihat datar dari kiri ke kanan, berarti tidak terjadi hubungan yang linear, dengan nilai *R-Square*  $< 0,05$ . Apabila akan melihat dari  $F_{tabel}$  maka, apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka kedua variabel mempunyai hubungan yang linear. Sebaliknya jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  berarti hubungan antara kedua variabel tidak linear.

#### c. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk memahami persyaratan analisis regresi ganda yaitu untuk mengetahui multikolinieritas atau tidak antara variabel bebas. Untuk mengetahui hubungan multikolinieritas, diuji menggunakan *software SPSS for windows ver. 21*, dapat diketahui melalui tabel *coefficients* pada kolom *collinearity statistics*. Apabila angka-angka pada kolom *tolerance* menunjukkan  $> 0,1$  dan *VIF* menunjukkan  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolinieritas. Sebaliknya, apabila angka-

angka pada kolom tolerance menunjukkan  $< 0.1$  dan  $VIF$  menunjukkan  $> 10$ , maka terjadi multikolinieritas.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mengorganisasi data, menyajikan dan menganalisis data. Cara untuk menggambarkan data adalah dengan melalui teknik statistik seperti membuat tabel, distribusi frekuensi dan diagram atau grafik. Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik responden berupa perhitungan mean, median, modus, variansi, standar deviasi, nilai minimum, nilai maksimum, tabel distribusi frekuensi dan lain-lain.

##### a. Hasil Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Hasil analisis statistika yang berkaitan dengan skor variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) diperoleh gambaran karakteristik distribusi skor pendidikan dan pelatihan (diklat) yang menunjukkan skor rata-rata adalah 73,33 dan varians sebesar 17,867 dengan standar deviasi sebesar 4,226 dari skor ideal 100, sedangkan rentang skor yang dicapai 11.00, skor terendah 69 dan skor tertinggi 80. Hal ini digambarkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.1 :**  
**Perolehan Hasil Analisis Statistik Deskriptif Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat)**

Statistik	Nilai Statistik
Ukuran Sampel	6
Rata-rata	73,33
Median	73
Std. Deviation	4,226

Variance	17,867
Range	11.00
Minimum	69
Maximum	80

Jika skor pendidikan dan pelatihan (diklat) dikelompokkan kedalam empat kategori maka diperoleh tabel distribusi frekuensi dan persentase pendidikan dan pelatihan (diklat). Distribusi frekuensi berfungsi untuk menunjukkan jumlah atau banyaknya item dalam setiap kategori atau kelas.<sup>70</sup> Jadi, skor pendidikan dan pelatihan (diklat) dikelompokkan berdasarkan banyaknya item dari setiap kategori sehingga hasil pengukurannya dianalisis melalui metode statistik yang kemudian diberikan interpretasi secara kualitatif.<sup>71</sup> Adapun tabel distribusi frekuensi dan persentase pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2 :**  
**Perolehan Persentase Kategorisasi**  
**Pendidikan dan Pelatihan (diklat)**

Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
61-70	Kurang Baik	2	33%
71-80	Cukup Baik	4	67%
81-90	Baik	0	0%
91-100	Sangat Baik	0	0%
Jumlah		6	100%

Sumber: Hasil analisis data angket penelitian yang diolah, thn 2018

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikemukakan hasil angket pada variabel pendidikan dan pelatihan yang diperoleh dari sampel penelitian menunjukkan bahwa secara umum kepala SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara yang mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) pada kategori kurang baik diperoleh persentase 33% dengan frekuensi sampel 2 orang. Sedangkan pendidikan dan pelatihan (diklat) pada

<sup>70</sup> J. Suprianto, *Statistik Teori dan Aplikasi*, (Cet I; Erlangga, 2000) h.63

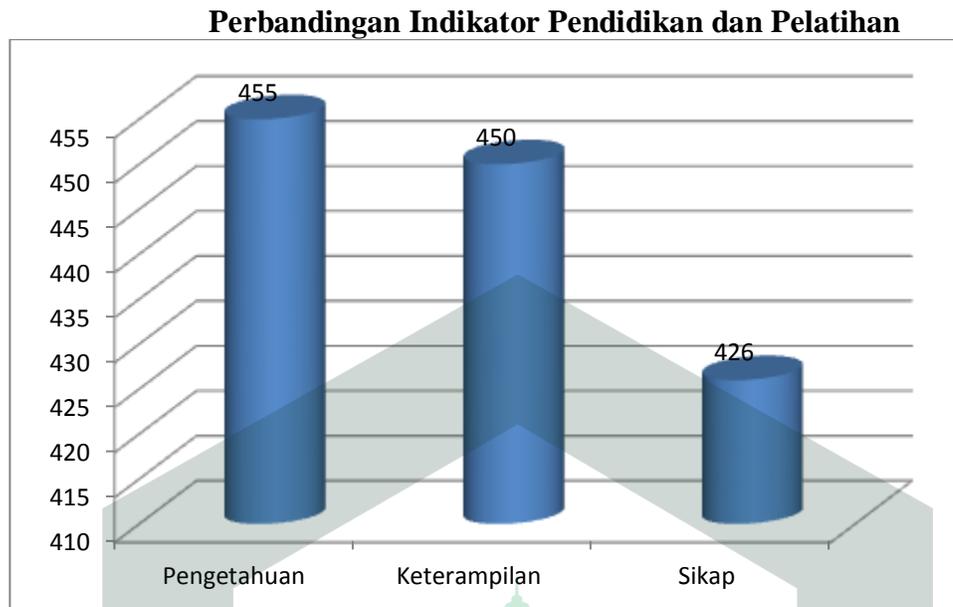
<sup>71</sup> Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006) h. 35.

ketegori cukup baik diperoleh persentase sebesar 67% dengan frekuensi sampel 4 orang, pendidikan dan pelatihan (diklat) pada kategori baik diperoleh persentase 0% karena frekuensi sampel 0 dan pendidikan dan pelatihan (diklat) pada kategori sangat baik diperoleh persentase 0% karena frekuensi sampel 0.

Berdasarkan Tabel 4.1 dan 4.2 di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara termasuk dalam kategori cukup baik dengan frekuensi sampel 4 orang dan hasil persentase 67%. Adapun skor rata-rata yaitu 73,33. Tingginya hasil persentase pendidikan dan pelatihan (diklat) dipengaruhi oleh jawaban responden terhadap angket yang diberikan.

Untuk melihat hasil dari variabel pendidikan dan pelatihan, peneliti melakukan perbandingan untuk setiap indikator yang terdapat pada variabel pendidikan dan pelatihan. Adapun indikator dari variabel pendidikan dan pelatihan yaitu indikator pengetahuan, indikator keterampilan dan indikator sikap. Berikut ini diagram perbandingan indikator pada variabel pendidikan dan pelatihan.

**Gambar 4.1 :**



Berdasarkan diagram tersebut, dapat diketahui indikator pada variabel pendidikan dan pelatihan yang diperoleh dari sampel penelitian menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan pada indikator pengetahuan memperoleh nilai sebesar 455, indikator keterampilan memperoleh nilai sebesar 450, dan indikator sikap memperoleh nilai sebesar 426. Berdasarkan diagram tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator pada variabel pendidikan dan pelatihan yang memiliki nilai tertinggi yaitu indikator pengetahuan sebesar 455. Hal ini menunjukkan bahwa, pendidikan dan pelatihan yang diikuti kepala sekolah dapat meningkatkan kompetensi kepala sekolah, dalam hal ini pengetahuan, keterampilan dan sikap.

#### b. Kompetensi Manajerial

Hasil analisis statistika yang berkaitan dengan skor variabel kompetensi manajerial (X2) diperoleh gambaran karakteristik distribusi skor kompetensi manajerial yang menunjukkan skor rata-rata adalah 69 dan varians sebesar 18 dengan

standar deviasi sebesar 4,242 dari skor ideal 100, sedangkan rentang skor yang dicapai 10, skor terendah 64 dan skor tertinggi 74. Hal ini digambarkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.3 :**  
**Perolehan Hasil Analisis Statistik Deskriptif Kompetensi Manajerial**

<b>Statistik</b>	<b>Nilai Statistik</b>
Ukuran Sampel	6
Rata-rata	69
Median	69
Std. Deviation	4,242
Variance	18
Range	10
Minimum	64
Maximum	74

Jika skor kompetensi manajerial dikelompokkan kedalam empat kategori maka diperoleh tabel distribusi frekuensi dan persentase kompetensi manajerial. Distribusi frekuensi berfungsi untuk menunjukkan jumlah atau banyaknya item dalam setiap kategori atau kelas.<sup>72</sup> Jadi, skor kompetensi manajerial dikelompokkan berdasarkan banyaknya item dari setiap kategori sehingga hasil pengukurannya dianalisis melalui metode statistik yang kemudian diberikan interpretasi secara kualitatif.<sup>73</sup> Adapun tabel distribusi frekuensi dan persentase kompetensi manajerial adalah sebagai berikut:

<sup>72</sup>J. Suprianto, *Statistik Teori dan Aplikasi*, Ibid. h.63

<sup>73</sup> Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Ibid. h. 35.

**Tabel 4.4 :**  
**Perolehan Persentase Kategorisasi**  
**Kompetensi Manajerial**

Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
61-70	Kurang Baik	3	50%
71-80	Cukup Baik	3	50%
81-90	Baik	0	0%
91-100	Sangat Baik	0	0%
Jumlah		6	100%

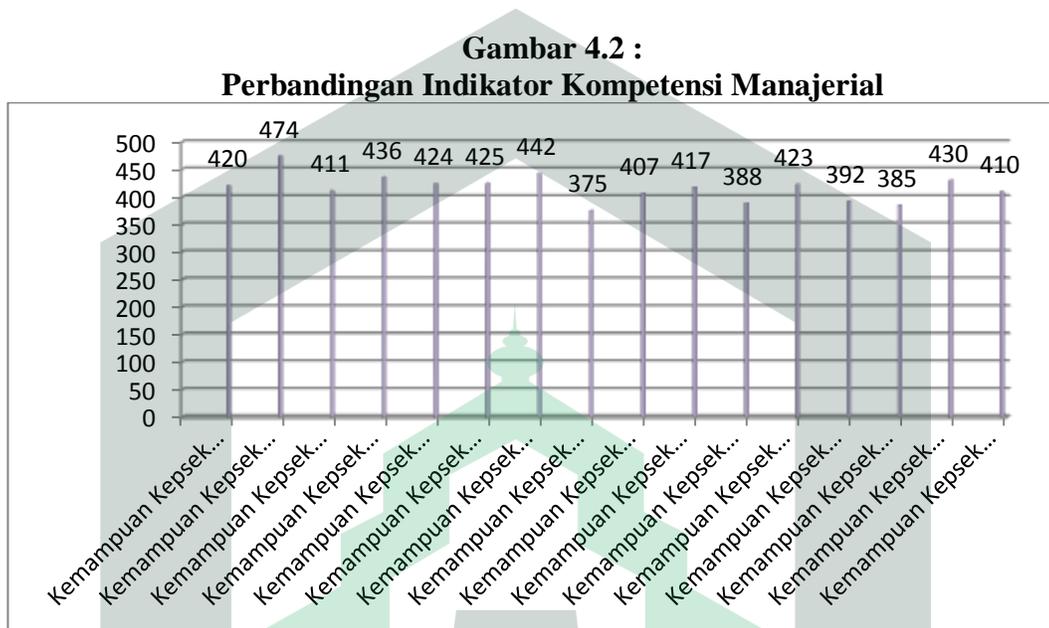
Sumber: Hasil analisis data angket penelitian yang diolah, thn 2018

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikemukakan hasil angket pada variabel kompetensi manajerial yang diperoleh dari sampel penelitian menunjukkan bahwa secara umum kepala SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara yang memiliki kompetensi manajerial pada kategori Kurang Baik diperoleh persentase 50% dengan frekuensi sampel 3 orang. Sedangkan kompetensi manajerial pada kategori cukup baik diperoleh persentase sebesar 50% dengan frekuensi sampel 3 orang, kompetensi manajerial pada kategori baik diperoleh persentase 0% karena frekuensi sampel 0 dan kompetensi manajerial pada kategori sangat baik diperoleh persentase 0% karena frekuensi sampel 0.

Berdasarkan Tabel 4.3 dan 4.4 di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara termasuk dalam kategori kurang baik dan cukup baik karena frekuensi sama-sama 3 orang dan persentase 50%. Adapun skor rata-rata yaitu 69.00. Tingginya hasil persentase kompetensi manajerial dipengaruhi oleh jawaban responden terhadap angket yang diberikan.

Untuk melihat hasil dari variabel kompetensi manajerial, peneliti melakukan perbandingan untuk setiap indikator yang terdapat pada variabel kompetensi manajerial. Adapun indikator dari variabel kompetensi manajerial yaitu indikator menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah, mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah, mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, memanfaatkan

kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah dan melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah. Berikut ini diagram perbandingan indikator pada variabel kompetensi manajerial.



Berdasarkan diagram tersebut, dapat diketahui indikator pada variabel kompetensi manajerial yang diperoleh dari sampel penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi manajerial pada indikator menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan memperoleh nilai sebesar 470, mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan memperoleh nilai sebesar 474, memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal memperoleh nilai sebesar 411, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif memperoleh nilai sebesar 436, menciptakan

budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik memperoleh nilai sebesar 424, mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal memperoleh nilai sebesar 425, mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal memperoleh nilai sebesar 442.

Selanjutnya indikator mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah memperoleh nilai sebesar 375, mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik memperoleh nilai sebesar 407, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional memperoleh nilai sebesar 417, mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien memperoleh nilai sebesar 388, mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah memperoleh nilai sebesar 423, mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah memperoleh nilai sebesar 392, mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan memperoleh nilai sebesar 385, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran memperoleh nilai sebesar 430 dan manajemen sekolah/madrasah dan melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah memperoleh nilai sebesar 410.

Berdasarkan diagram tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator pada variabel kompetensi manajerial yang memiliki nilai tertinggi yaitu indikator kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan sebesar 474. Hal ini menunjukkan bahwa, kompetensi manajerial harus dimiliki oleh kepala sekolah sehingga mampu mengelola sekolah dengan optimal.

### c. Kinerja Kepala Sekolah

Hasil analisis statistika yang berkaitan dengan skor variabel kinerja kepala sekolah (Y) diperoleh gambaran karakteristik distribusi skor kinerja kepala sekolah yang menunjukkan skor rata-rata adalah 68,50 dan varians sebesar 25,10 dengan standar deviasi sebesar 5 dari skor ideal 100, sedangkan rentang skor yang dicapai 14, skor terendah 62 dan skor tertinggi 76. Hal ini digambarkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.5 :**  
**Perolehan Hasil Analisis Statistik Deskriptif Kinerja kepala sekolah**

<b>Statistik</b>	<b>Nilai Statistik</b>
Ukuran Sampel	6
Rata-rata	68,50
Median	69,00
Std. Deviation	5,00
Variance	25,10
Range	14,00
Minimum	62,00
Maximum	76,00

Jika skor kinerja kepala sekolah dikelompokkan kedalam empat kategori maka diperoleh tabel distribusi frekuensi dan persentase kinerja kepala sekolah. Distribusi frekuensi berfungsi untuk menunjukkan jumlah atau banyaknya item dalam

setiap kategori atau kelas.<sup>74</sup> Jadi, skor kinerja kepala sekolah dikelompokkan berdasarkan banyaknya item dari setiap kategori sehingga hasil pengukurannya dianalisis melalui metode statistik yang kemudian diberikan interpretasi secara kualitatif.<sup>75</sup> Adapun tabel distribusi frekuensi dan persentase kinerja kepala sekolah adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6 :**  
**Perolehan Persentase Kategorisasi**  
**Kinerja Kepala Sekolah**

Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
61-70	Kurang Baik	4	67%
71-80	Cukup Baik	2	33%
81-90	Baik	0	0%
91-100	Sangat Baik	0	0%
Jumlah		6	100%

Sumber: Hasil analisis data angket penelitian yang diolah, thn 2018

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikemukakan hasil angket pada variabel kinerja kepala sekolah yang diperoleh dari sampel penelitian menunjukkan bahwa secara umum kepala SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara yang memiliki kinerja kepala sekolah pada kategori Kurang Baik diperoleh persentase 67% dengan frekuensi sampel 4 orang. Sedangkan kinerja kepala sekolah pada kategori cukup baik diperoleh persentase sebesar 33% dengan frekuensi sampel 2 orang, kinerja kepala sekolah pada kategori baik diperoleh persentase 0% karena frekuensi sampel 0 dan kinerja kepala sekolah pada kategori sangat baik diperoleh persentase 0% karena frekuensi sampel 0.

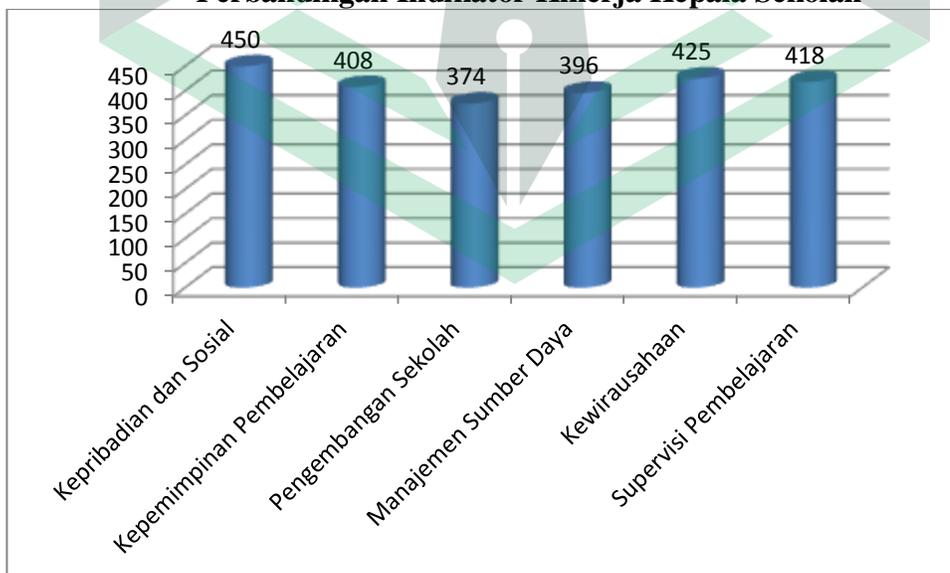
<sup>74</sup> J. Suprianto, *Statistik Teori dan Aplikasi*, Ibid.

<sup>75</sup> Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Ibid.

Berdasarkan Tabel 4.5 dan 4.6 di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara termasuk dalam kategori kurang baik dengan frekuensi sampel 4 orang dan hasil peresentase 67%. Adapun skor rata-rata yaitu 68.50. Tingginya hasil peresentase kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh jawaban responden terhadap angket yang diberikan.

Untuk melihat hasil dari variabel kinerja kepala sekolah, peneliti melakukan perbandingan untuk setiap indikator yang terdapat pada variabel kinerja kepala sekolah. Adapun indikator dari variabel kinerja kepala sekolah yaitu indikator kepribadian dan sosial, indikator kepemimpinan pembelajaran, indikator pengembangan sekolah, indikator manajemen sumber daya sekolah, indikator kewirausahaan dan indikator supervisi pembelajaran. Berikut ini diagram perbandingan indikator pada variabel kompetensi manajerial.

**Gambar 4.3 :**  
**Perbandingan Indikator Kinerja Kepala Sekolah**



Berdasarkan diagram tersebut, dapat diketahui indikator pada variabel kinerja kepala sekolah yang diperoleh dari sampel penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja kepala sekolah pada indikator kepribadian dan sosial memperoleh nilai sebesar 450, kepemimpinan pembelajaran memperoleh nilai sebesar 408, pengembangan sekolah memperoleh nilai sebesar 374. Manajemen sumber daya sekolah memperoleh nilai sebesar 396, kewirausahaan memperoleh nilai sebesar 425 dan supervisi pembelajaran memperoleh nilai sebesar 418. Berdasarkan diagram tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator pada variabel kinerja kepala sekolah yang memiliki nilai tertinggi yaitu indikator kepribadian dan sosial sebesar 450. Hal ini menunjukkan bahwa, kinerja kepala sekolah dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan serta kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah akan membantu kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah sehingga memberikan kinerja yang optimal.

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a) Uji Normalitas

Uji normalitas data merupakan salah satu uji persyaratan analisis data dengan tujuan untuk mengetahui distribusi data dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian ini adalah data yang memiliki distribusi normal. Untuk menguji normalitas data dari Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), Kompetensi Manajerial dan Kinerja Kepala Sekolah digunakan pengolahan data melalui program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) ver 22 for windows (*telampir*).

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, uji normalitas data dengan menggunakan *one-sample kolmogorov-smirnov test* dapat dikemukakan bahwa *lilliefors significance correction* dari nilai pendidikan dan pelatihan (diklat) sebesar 0,465 kemudian nilai untuk kompetensi manajerial sebesar 0,807 dan nilai untuk kinerja kepala sekolah sebesar 0,409. Adapun nilai signifikansi dari sebesar 0,05 sehingga diperoleh kesimpulan bahwa signifikansi untuk seluruh variabel lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, data pada variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) dan kompetensi manajerial serta kinerja kepala sekolah berdistribusi normal.

#### b) Uji Linieritas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui hubungan yang linear secara signifikan antara variabel penelitian. Uji linearitas digunakan sebagai prasyarat dalam analisis regresi. Pengujiannya dapat dilakukan melalui program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) Ver. 22 for windows dengan menggunakan *test for linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Variabel penelitian dikatakan saling mempunyai hubungan yang linear bila kurang dari 0,05. Adapun hasil analisis tabel *test for linearity* menunjukkan signifikansi uji linearitas dapat dilihat dilampiran. Hasil tampilan output SPSS menunjukkan bahwa besarnya  $R^2_{old} = 0,526$  sedangkan  $R^2_{new} = 0,995$ , jumlah variabel bebas baru masuk adalah 1 yaitu DFF\_1 dan n jumlah observasi 6, dan jumlah parameter k persamaan adalah 3. Dari data ini dapat dihitung besarnya F hitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} F \text{ hitung} &= \frac{(0,995-0,526) / 1}{(1-0,995) / (6-3)} \\ &= 0,469 / 0,0017 \end{aligned}$$

$$= 275,88$$

Berdasarkan hasil rumus F hitung di atas, analisis tabel test for linearly menunjukkan signifikansi uji linieritas sebesar 275.88, dengan F tabel = (3:2) dengan demikian, nilai signifikansi uji linieritas  $275,88 < 3:2$  sehingga dapat disimpulkan bahwa antara variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) dan kompetensi manajerial serta kinerja kepala sekolah tidak memiliki hubungan yang linier. Hal ini juga dapat dilihat pada R Square  $0.526 > 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) dan kompetensi manajerial serta kinerja kepala sekolah tidak memiliki hubungan yang linier.

#### c) Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk memahami persyaratan analisis regresi ganda yaitu untuk mengetahui multikolinieritas atau tidak antara variabel bebas. Untuk mengetahui hubungan multikolinieritas, diuji menggunakan *software SPSS for windows ver. 22*, dapat diketahui melalui tabel *coefficients* pada kolom *collinearity statistics*. Apabila angka-angka pada kolom *tolerance* menunjukkan  $> 0.1$  dan *VIF* menunjukkan  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolinieritas. Sebaliknya, apabila angka-angka pada kolom *tolerance* menunjukkan  $< 0.1$  dan *VIF* menunjukkan  $> 10$ , maka terjadi multikolinieritas. Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen dalam satu model. Kemiripan antar variabel independen akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu untuk uji juga untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh pada uji pariasi masing-masing variabel

independen terhadap variabel dependen. Jika VIF yang dihasilkan diantara 1-10 maka tidak terjadi multikolinieritas outputnya tampak pada tabel (*terlampir*). Berdasarkan hasil data tersebut, analisis tabel menunjukkan masih diantara 1-10 yang berarti tidak terjadi multikolinieritas.

### 3. Pengujian Hipotesis

a. Pengujian hipotesis pengaruh signifikan pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.

Hasil analisis pengujian hipotesis dilakukan dengan mencari pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) (X 1) terhadap kinerja kepala sekolah (Y) pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara. Hal ini dilakukan dengan menggunakan pengolahan data melalui program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) Ver. 22 for windows (*terlampir*).

Berdasarkan tabel analisis pendidikan dan pelatihan (diklat), terhadap data skor kinerja kepala sekolah (Y) dan pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) menghasilkan konstanta “ $\alpha$ ” sebesar 11.037 dan koefisien regresi “ $Bx_1$ ” sebesar 0.784 sehingga persamaan regresinya yaitu:  $Y = \alpha + Bx_1$  atau  $Y = 11.037+0.784$ . Pengujian keberartian antara pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) dan kinerja kepala sekolah (Y) dapat disimpulkan melalui persamaan regresi  $Y = 11.037+0.784$  menunjukkan kenaikan setiap satu skor pada pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) menyebabkan kenaikan sebesar pada skor hasil kinerja kepala sekolah (Y) pada konstanta sebesar 11.037+0.784.

Pengujian signifikansi koefisien regresi sederhana dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi sehingga dapat digeneralisasikan atau berlaku untuk populasi. Adapun langkah pengujiannya, yaitu dengan menentukan hipotesis. Adapun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

$H_0$  : Pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.

$H_a$  : Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.

Pengujian tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  yang berarti bahwa untuk mengambil keputusan untuk menolak hipotesa yang benar sebesar 5% atau 0,05. Adapun hasil analisis melalui tabel model summary menunjukkan koefisien perolehan nilai determinan (*terlampir*).

Berdasarkan tabel tersebut, analisis regresi sederhana terhadap pendidikan dan pelatihan ( $X_1$ ) dan kinerja kepala sekolah ( $Y$ ) menunjukkan koefisien korelasi  $r_y$  sebesar 0.661. Hasil pengujian keberartian koefisien dengan menggunakan uji  $t$  diperoleh bahwa  $t_{hitung} = 2.338$  signifikan pada taraf nyata 0.153 . Adapun  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05 dengan  $n = 6$  maka  $df = n-2$  yaitu  $6-2 = 4$ . Jadi, nilai  $t_{tabel} = 2.132$ .<sup>76</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $t_{hitung} 2.338 \geq t_{tabel} 2.132$  dengan  $\alpha = 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa ada pengaruh aspek pendidikan dan pelatihan (diklat) ( $X_1$ ) dan kinerja kepala sekolah ( $Y$ ).

<sup>76</sup> Wiratna Sujarweni, SPSS untuk Penelitian, "Tabel distribusi t" , (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2015), h. 244.

Pengaruh antara pendidikan dan pelatihan (X1) serta kinerja kepala sekolah (Y) didukung oleh koefisien  $R^2$  (R Square) sebesar 0,437 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan anatar aspek pendidikan dan pelatihan (X1) dan kinerja kepala sekolah (Y) didukung oleh koefisien determinasi sebesar 43,7%. Hal ini berarti bahwa 43,7% pendidikan dan pelatihan (X1) berpengaruh terhadap variabel kinerja kepala sekolah (Y) yang dijelaskan oleh variasi aspek melalui persamaan  $Y = 11.037 + 0.784X_1$ .

b. Pengujian hipotesis pengaruh signifikan kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.

Hasil analisis pengujian hipotesis dilakukan dengan mencari pengaruh kompetensi manajerial (X2) terhadap kinerja kepala sekolah (Y) pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara. Hal ini dilakukan dengan menggunakan pengolahan data melalui program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) Ver. 22 for windows (*terlampir*).

Berdasarkan tabel analisis kompetensi manajerial (X2), terhadap kinerja kepala sekolah (Y) menghasilkan konstanta " $\alpha$ " sebesar 9.467 dan koefisien regresi " $Bx_1$ " sebesar 0.856 sehingga persamaan regresinya yaitu:  $Y = \alpha + Bx_1$  atau  $Y = 9.467 + 0.856X_2$ . Pengujian keberartian antara kompetensi manajerial (X2) terhadap kinerja kepala sekolah (Y) dapat disimpulkan melalui persamaan regresi  $Y = 9.467 + 0.856X_2$  menunjukkan kenaikan setiap satu skor pada kompetensi manajerial (X2) menyebabkan kenaikan sebesar pada skor hasil kinerja kepala sekolah (Y) pada konstanta sebesar  $9.467 + 0.856X_2$ .

Pengujian signifikansi koefisien regresi berganda dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi sehingga dapat digeneralisasikan atau berlaku untuk populasi. Adapun langkah pengujiannya, yaitu dengan menentukan hipotesis. Adapun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

$H_0$  : Pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kompetensi manajerial pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.

$H_a$  : Kompetensi manajerial berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.

Pengujian tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  yang berarti bahwa untuk mengambil keputusan untuk menolak hipotesa yang benar sebesar 5% atau 0,05. Adapun hasil analisis melalui tabel model summary menunjukkan koefisien perolehan nilai determinan (*terlampir*).

Berdasarkan tabel di atas, analisis regresi berganda terhadap kompetensi manajerial ( $X_2$ ) terhadap kinerja kepala sekolah ( $Y$ ) menunjukkan koefisien korelasi  $r_y$  sebesar 0.725. Hasil pengujian keberartian koefisien dengan menggunakan uji  $t$  diperoleh bahwa  $t_{hitung} =$  signifikan pada taraf nyata 0.103. Adapun  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05 dengan  $n = 6$  maka  $df = n-2$  yaitu  $6-2 = 4$ . Jadi, nilai  $t_{tabel} = 2.132$ .<sup>77</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $t_{hitung} 2.337 \geq t_{tabel} 2.132$  dengan  $\alpha = 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa ada pengaruh aspek kompetensi manajerial ( $X_2$ ) dan kinerja kepala sekolah ( $Y$ ).

<sup>77</sup> Wiratna Sujarweni, SPSS untuk Penelitian, "Tabel distribusi t", (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2015) h. 244.

Pengaruh antara kompetensi manajerial (X2) dan kinerja kepala sekolah (Y) didukung oleh koefisien  $R^2$  (R Square) sebesar 0,525 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan anatar aspek kompetensi manajerial (X2) dan kinerja kepala sekolah (Y) didukung oleh koefisien determinasi sebesar 52,5%. Hal ini berarti bahwa 52,5% kompetensi manajerial (X2) terhadap kinerja kepala sekolah (Y) yang dijelaskan oleh variasi aspek melalui persamaan  $Y = 9.467 + 0.856X_2$ .

c. Pengujian hipotesis pengaruh signifikan pendidikan dan pelatihan (diklat) serta kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.

Hasil analisis pengujian hipotesis dilakukan dengan mencari pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) dan kompetensi manajerial (X2) terhadap kinerja kepala sekolah (Y) pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara. Hal ini dilakukan dengan menggunakan pengolahan data melalui program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) Ver. 22 for windows (terlampir).

Berdasarkan tabel analisis di atas, terhadap data skor pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) dan kompetensi manajerial (X2) terhadap kinerja kepala sekolah (Y) menghasilkan konstanta " $\alpha$ " sebesar 10.234 dan koefisien regresi " $Bx_1$ " sebesar 0.928 dan koefisien regresi " $Bx_2$ " sebesar 0.179 sehingga persamaan regresinya yaitu:  $Y = \alpha + Bx_1 + Bx_2$  atau  $Y = 10.234 + 0.928X_1 + 0.179X_2$ .

Pengujian keberartian antara pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) dan kompetensi manajerial (X2) serta kinerja kepala sekolah (Y) dapat disimpulkan melalui persamaan regresi  $Y = 10.234 + 0.928X_1 + 0.179X_2$  yang berarti menunjukkan

kenaikan setiap satu skor pada pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) sebesar 0.928 dan kompetensi manajerial (X2) sebesar 0.179 menyebabkan kenaikan skor hasil kinerja kepala sekolah (Y) pada konstanta sebesar  $10.234 + 0.928 + 0.179$ .

Pengujian signifikansi koefisien regresi berganda dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi sehingga dapat digeneralisasikan atau berlaku untuk populasi. Adapun langkah pengujiannya, yaitu dengan menentukan hipotesis. Adapun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

$H_0$  : Pendidikan dan pelatihan (diklat) serta kompetensi manajerial tidak berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.

$H_a$  : Pendidikan dan pelatihan (diklat) serta Kompetensi manajerial berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara.

Pengujian tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  yang berarti bahwa untuk mengambil keputusan untuk menolak hipotesa yang benar sebesar 5% atau 0,05. Adapun hasil analisis melalui tabel model summary menunjukkan koefisien perolehan nilai determinan (*terlampir*).

Berdasarkan tabel tersebut, analisis pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) serta kompetensi manajerial (X2) terhadap kinerja kepala sekolah (Y) menunjukkan koefisien korelasi  $r_y$  sebesar 0.725. Hasil pengujian keberartian koefisien dengan menggunakan uji t diperoleh bahwa  $t_{hitung} = 2.296$  signifikan pada taraf nyata 0.327. Adapun  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05 dengan  $n = 6$  maka  $df = n-2$  yaitu  $6-2 = 4$ .

Jadi, nilai  $t_{\text{tabel}} = 2.132$ .<sup>78</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $t_{\text{hitung}} 2.296 \geq t_{\text{tabel}} 1,655$  dengan  $\alpha = 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa ada pengaruh aspek pendidikan dan pelatihan (diklat) dan kompetensi manajerial (X2) serta kinerja kepala sekolah (Y).

Pengaruh antara kompetensi manajerial (X2) dan kinerja kepala sekolah (Y) didukung oleh koefisien  $R^2$  (R Square) sebesar 0.526 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara aspek pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) dan kompetensi manajerial (X2) serta kinerja kepala sekolah (Y) didukung oleh koefisien determinasi sebesar 52,6%. Hal ini berarti bahwa 52,6% pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) dan kompetensi manajerial (X2) terhadap kinerja kepala sekolah (Y) yang dijelaskan oleh variasi aspek melalui persamaan  $Y = 10.234 + 0.928 + 0.179$ .

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Kepala Sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara dengan penyebaran angket yang telah di uji validitas isi diperoleh 49 item pertanyaan angket yang valid untuk diberikan kepada 6 responden yang berasal dari kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara. Berdasarkan penyebaran angket kepada 6 responden tersebut, dapat diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) dikatakan cukup baik dengan frekuensi sampel 4 orang dan hasil persentase 67%. Adapun skor rata-ratanya yaitu 73. Berdasarkan pengolahan data

<sup>78</sup> Wiratna Sujarweni, SPSS untuk Penelitian, "Tabel distribusi t", h. 244.

yang telah dilakukan dapat dikemukakan bahwa terdapat pengaruh signifikan pendidikan dan pelatihan (X1) terhadap kinerja kepala sekolah (Y) didukung sebesar 43,7%. Kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu utara memahami pentingnya pendidikan dan pelatihan. Hal ini dilakukan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja serta untuk menghasilkan produktivitas sekolah yang unggul. Sejalan dengan teori Bartel yang mengemukakan bahwa pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas organisasi.<sup>79</sup>

Peningkatan kinerja kepala sekolah dapat dilakukan melalui beberapa pelatihan, dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi yang terdiri dari tiga aspek yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap. Sejalan dengan Meyer dan Allen menjelaskan bahwa untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta untuk melakukan pekerjaan dengan baik, memerlukan program pelatihan yang efektif yang juga dapat mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan.<sup>80</sup> Program pendidikan dan pelatihan selalu direncanakan untuk tujuan-tujuan seperti, pengembangan pribadi, pengembangan profesional, pemecahan masalah, tindakan yang remedial, motivasi, meningkatkan mobilitas, dan keamanan anggota organisasi.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi (pengetahuan,keterampilan

---

<sup>79</sup>Bartel, A.P, *Productivity gains for the implementation of employee training programs*, *Industrial Relations*, Vol. 33 No. 4, 1994, h. 411-28.

<sup>80</sup>Allen N.J. dan J.P. Meyer. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normatif Commitment to the Organizatonl., *Journal of Occupational Psychology*. 1991. 63 (1): 1-18.

dan sikap), sehingga dapat bekerja sesuai dengan tanggung jawab dan menjalankan tugas dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Wahsumidjo mengemukakan tujuan utama pendidikan dan pelatihan kepala sekolah adalah untuk memperoleh kecakapan khusus yang diperlukan oleh kepala sekolah dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan kepala sekolah.<sup>81</sup> Pendidikan dan pelatihan juga dapat diartikan sebagai salah satu bentuk program pengembangan yang strategis dan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi seseorang. Sejalan dengan Wahjosumidjo yang mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk pengembangan sumber daya manusia yang amat strategis. Sebab dalam program pendidikan dan pelatihan selalu berkaitan dengan masalah nilai, norma dan perilaku individu dan kelompok. Program pendidikan dan pelatihan selalu direncanakan untuk tujuan-tujuan seperti, pengembangan pribadi, pengembangan profesional, pemecahan masalah, tindakan yang remedial, motivasi, meningkatkan mobilitas, dan keamanan anggota organisasi.<sup>82</sup> Dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan diharapkan kepala sekolah dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara maka peneliti

---

<sup>81</sup>Wahjosomidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT RajaGrafindp Persada, Ed.1, Cet.2, 2001) h. 381.

<sup>82</sup>Wahjosomidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT RajaGrafindp Persada, Ed.1, Cet.2, 2001) h. 381.

mengedepankan beberapa aspek dalam pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dianggap mewakili bentuk pertanyaan dengan indikator yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap. Pengetahuan merupakan salah satu bagian dari kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Pengetahuan yang dimiliki oleh kepala sekolah berbeda dengan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang guru. Kepala sekolah memiliki tugas yang lebih berat yang membutuhkan pengetahuan yang lebih pula. Hal ini dapat dilihat dari pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan merencanakan, mengelola, memanfaatkan, mengembangkan, mengevaluasi serta memonitoring segala sumber daya yang digunakan dalam sekolah.

Kompetensi yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah bukan hanya pengetahuan. Keterampilan juga merupakan aspek yang penting dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Keterampilan merupakan kemampuan dalam menggunakan akal, ide dan kreativitas dalam mengerjakan suatu hal sehingga menghasilkan sebuah nilai. Keterampilan akan lebih baik bila terus diasah dan dilatih untuk menaikkan kemampuan sehingga akan menjadi ahli atau menguasai dari salah satu bidang keterampilan yang ada. Oleh sebab itu, untuk menjadi kepala sekolah sekolah yang terampil memiliki keahlian khusus pada bidangnya haruslah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) dengan tekun sehingga dapat menguasai bidangnya, dapat memahami dan mengaplikasikannya.

Kompetensi lain yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah adalah sikap. Sikap merupakan tingkah laku yang ditampilkan oleh seseorang yang

mencerminkan kepribadiannya. Dalam lingkup pendidikan sikap sangat ditekankan baik untuk seorang guru, peserta didik dan juga kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai figur yang menjadi teladan yang dicontoh oleh semua pihak yang ada disekolah harus mampu menampilkan sikap yang mulia. Sikap seseorang tidak bisa terbentuk dengan sendirinya maka dari itu kepala sekolah harus mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk meningkatkan sikap yang terpuji. Seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya akan selalu melakukan tindakan-tindakan yang selalu menjadi sorotan oleh anggotanya. Kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah juga memerlukan sikap, kepala sekolah yang disenangi oleh para pihak sekolah akan lebih mudah dalam mengembangkan sekolah serta mencapai tujuan sekolah tersebut.

## 2. Pengaruh Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara

Berdasarkan hasil uji validitas isi diperoleh 61 item pertanyaan angket yang valid untuk diberikan kepada 6 responden yang berasal dari kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara. Berdasarkan penyebaran angket kepada 6 responden, dapat diketahui bahwa kompetensi manajerial dikatakan kurang baik dan cukup baik yang artinya kompetensi manajerialimbang antara kurang dan cukup baik, dengan frekuensi sampel sama-sama 3 orang dan hasil persentase 50%. Adapun skor rata-ratanya yaitu 69. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dapat dikemukakan bahwa terdapat pengaruh signifikan kompetensi manajerial (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja kepala sekolah (Y) didukung sebesar 52,5%. Hasil penelitian ini

sejalan dengan teori Dwi Siswoyo mengemukakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang harus dimiliki untuk melaksanakan tugasnya.<sup>83</sup>

Sekolah merupakan organisasi yang bersifat kompleks karena memiliki berbagai dimensi yang saling berhubungan dalam suatu sistem organisasi. Dalam satuan pendidikan terdiri dari individu-individu yang memiliki karakteristik berbeda sehingga dalam kondisi seperti ini sekolah memerlukan pemimpin yang dapat berperan aktif dalam mendukung tumbuh dan berkembangnya organisasi. Adapun peranan kepala sekolah ialah untuk mengatur dan mengorganisasikan bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kompetensinya sehingga dalam proses ini kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial. Hal ini didukung oleh pernyataan Chaplin yang dikutip oleh Sagala, mengemukakan kemampuan (*competence*) adalah kelayakan untuk melaksanakan tugas, keadaan mental memberikan kualifikasi seseorang untuk berwenang dan bertanggung jawab atas tindakan atau perbuatannya.<sup>84</sup>

Kompetensi manajerial merupakan kemampuan dalam mengelola dan mendayagunakan segala sumber daya yang ada secara optimal. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial mampu mengalokasikan serta mengelola sumber daya sekolah dengan baik. Lembaga pendidikan atau sekolah memiliki banyak hal yang harus dikelola dengan baik. Pengelolaan sekolah yang baik dikelola oleh

---

<sup>83</sup> Dwi Siswoyo, *Ilmu Pendidikan*, (Yogyakarta:UNY Perss, 2008), h. 120.

<sup>84</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung:Alfabeta, 2009), h. 124-125.

pengelola yang paham dan memiliki kemampuan dalam mengelola sekolah. Karena sekolah terdiri dari berbagai macam aspek, banyak hal yang harus di atur, baik itu sumber dayanya, sumber daya manusianya dan lain sebagainya. Maka dari itu kemampuan manajerial sangat dibutuhkan oleh kepala sekolah dalam mengelola sekolah untuk mencapai tujuan sekolah tersebut. Sejalan dengan Aziz dkk, efisiensi dalam manajemen kompetensi pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian tugas yang berhasil dan efisien standar kinerja yang baik.<sup>85</sup>

### 3. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Serta Kompetensi Manajrial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara dengan perolehan persentase kategorisasi kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu utara, menunjukkan bahwa secara umum pada SMA Negeri di Kabupaten Luwu utara menurut hasil jawaban angket dari responden yang dijadikan sampel penelitian menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah yang kurang baik dalam melaksanakan tugasnya memiliki presentase 67% dan kinerja kepala sekolah yang cukup baik dalam melaksanakan tugasnya memiliki presentase 33%. Selain itu, kinerja kepala sekolah yang baik dalam melaksanakan tugasnya memiliki presentase 0% dan kinerja kepala sekolah yang sangat baik dalam melaksanakan tugasnya memiliki presentase 0%. Dengan demikian, berdasarkan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa kinerja kepala sekolah pada SMA Negeri di

---

<sup>85</sup>Aziz. Moh Ali, dkk. *Dakwah Pemberdayaan Masyarakat:Paradigma Aksi.Metodologi.* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005).

Kabupaten Luwu Utara berada dalam kategori kurang baik dalam melaksanakan tugasnya. Sejalan dengan Aziz dkk, mengemukakan beberapa aspek yang harus dipertimbangkan dalam pelaksanaan kinerja adalah komunikasi, proses kesepakatan kinerja, kinerja proses *review*, rencana pengembangan staf, keterampilan pengembangan, pemantauan, dan evaluasi.<sup>86</sup>

Sejalan dengan pernyataan Gupta yang mengemukakan aspek kompetensi mulai menjadi kuat sebagai faktor yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan untuk pencapaian kinerja yang efektif. Batas tergantung jenis kompetensi masing-masing organisasi sesuai dengan kebutuhan dan minat dalam pencapaian kinerja.<sup>87</sup> Konsep ini mencakup unsur-unsur tanggung jawab, kompetensi, keahlian, interdependensi, pendidikan, pelatihan dan pembelajaran, isi masing-masing unsur ini telah dikembangkan sesuai dengan mengubah tuntutan. Kompetensi yang dimiliki kepala sekolah dapat mengefektifkan kinerjanya dalam mengelola sekolah. Sejalan dengan Boyatzis yang berpendapat bahwa kompetensi individu adalah salah satu prediktor efektif kinerja, selanjutnya dijelaskan kompetensi individu ditunjukkan oleh visi, nilai dan filsafat yang dimiliki dalam pekerjaan, pengetahuan dan keterampilan memiliki, serta kepentingan dan kehidupan karir mereka.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup>Armstrong, Michael, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management, 4th edition*, (London, Kogan Page. 2009).

<sup>87</sup>Gupta, Badrilal, *Competency Framework for Human Resources Management, Concept*, (New Delhi, Publishing Company Pvt. Ltd. 2012).

<sup>88</sup>Boyatzis, Richard E, *Competencies in the 21st century, Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, h. 5-12 q, Emerald Group. 2008.

Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja dalam lingkup pendidikan dapat berupa kecakapan, kemampuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang di evaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Kepala sekolah yang menjadi pemimpin dalam sekolah memiliki kemampuan dalam mengelola sekolah. Kinerja kepala sekolah tidak hanya ditunjukkan berupa hasil kerja, akan tetapi termasuk juga perilaku kerja. Untuk mencapai kinerja kepala sekolah tersebut kepala sekolah harus memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap. Ketiga hal ini akan semakin baik apabila selalu dilatih. Maka dari itu untuk meningkatkan kinerja, kepala sekolah harus mengikuti pendidikan dan pelatihan. Selain itu, kepala sekolah dalam menjalankan tugas dalam mengelola sekolah harus memiliki kompetensi. Kompetensi kepala sekolah terdiri dari lima salah satu di antaranya yaitu kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola segala sumber daya yang ada di sekolah secara optimal. Dengan adanya kemampuan manajerial akan mampu meningkatkan kinerja kepala sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, untuk mewujudkan efektifitas kinerja kepala sekolah, kepala sekolah harus mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) karena ini merupakan langkah yang dikembangkan kepala sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan merupakan salah satu wujud keberhasilan kepala sekolah. Selain itu, kinerja kepala sekolah juga dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki diantaranya yaitu kompetensi manajerial yang dibutuhkan dalam mengelola sekolah. Peningkatan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif kepala sekolah dalam mengelola

dan memberdayakan sumber daya yang tersedia akan terwujud dengan baik apabila didukung secara optimal oleh peranan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya melalui pendidikan dan pelatihan serta kompetensi manajerial yang dimiliki.

Kompetensi kepala sekolah merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Oleh karena itu, kompetensi kepala sekolah dapat dijadikan ukuran kualitas seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, kepala sekolah yang berkompotensi ialah kepala sekolah yang mampu memahami perencanaan sekolah, pengelolaan sumber daya sekolah serta evaluasi program sekolah. Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa dalam rana pendidikan, kinerja kepala sekolah yang dimaksudkan ialah kemampuan yang di tunjukkan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai sasaran yang direncanakan. Adapun cara untuk mengetahui keberhasilan kinerja kepala sekolah maka dilakukan evaluasi atau penilaian kualitas kinerja kepala sekolah yang dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, manajamen sumber daya, kewirausahaan dan supervisi pembelajaran.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah ditemukan pada bab IV maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) terhadap kinerja kepala sekolah (Y) dengan koefisien determinan sebesar 43,7%. Hal ini berarti bahwa pendidikan dan pelatihan (X1) berpengaruh terhadap variabel kinerja kepala sekolah (Y).
2. Terdapat pengaruh kompetensi manajerial (X2) terhadap kinerja kepala sekolah (Y) dengan koefisien determinan sebesar 52,5%. Hal ini berarti bahwa kompetensi manajerial (X2) berpengaruh terhadap variabel kinerja kepala sekolah (Y).
3. Terdapat pengaruh antara aspek pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) serta kompetensi manajerial (X2) terhadap kinerja kepala sekolah (Y) didukung oleh koefisien  $R^2$  (R Square) sebesar 0,526 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1), kompetensi manajerial (X2) terhadap kinerja kepala sekolah (Y) yang diperoleh dari koefisien determinasi sebesar 52,6%. Hal ini berarti bahwa 52,6 pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1), kompetensi manajerial (X2) terhadap kinerja kepala sekolah (Y).

## **B. Implikasi Penelitian**

Adapun implikasi penelitian sebagai berikut:

1. Bagi kepala sekolah yang memiliki peranan dalam memimpin organisasinya sebaiknya tetap mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dianggap mampu meningkatkan kinerja yang membuat kepala sekolah bekerja secara optimal. Serta selalu mengasah kompetensi yang dimiliki khususnya kemampuan manajerial agar dalam mengelola segala sumber daya sekolah dapat dikelola secara optimal.

2. Kinerja kepala sekolah akan lebih baik dengan adanya dukungan dari pemerintah setempat khususnya pada dinas pendidikan sehingga sebaiknya kepala sekolah selalu diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat).

3. Hendaknya bagi para kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan untuk lebih memperhatikan kemampuan manajerial khususnya dalam pengelolaan sumber daya yang ada di sekolah agar dapat bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Penulis menyadari dalam melakukan penelitian ini jauh dari kesempurnaan, sehingga peneliti berikutnya perlu menggali lebih jauh lagi tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) dan kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management, 4th edition*, London, Kogan Page, 2009. Diakses di [https://www.academia.edu/9706597/Armstrongs\\_Handbook\\_of\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Practice](https://www.academia.edu/9706597/Armstrongs_Handbook_of_Human_Resource_Management_Practice) pada tanggal 21 Desember 2017.
- Atmodiwirio, Soebagio, *Manajemen Pelatihan*, Jakarta: PT Ardadizya Jaya, 2002.
- Aziz Ali Moh, dkk. *Dakwah Pemberdayaan Masyarakat: Paradigma Aksi. Metodologi*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Bacal, Robert, *Performance Management, 2nd edition*, Googlebook, McGraw-Hill, 2012. Diakses di <https://books.google.com> › Business & Economics › Training pada tanggal 21 Desember 2017.
- B. J. Miner, *Industrial Organizational Psychology*. New York: McGraw Hill. Diakses di <https://www.researchgate.net/.../Handbook+of+Industrial%2C+Work+%26+Organization...> Pada tanggal 20 Desember 2017.
- Boyatzis, E. Richard, *Competencies in the 21st century*, *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, h. 5-12 q, Emerald Group, 2008. Diakses di [www.oostvoorncoaching.nl/.../boyatzis-the+21st+century+co...](http://www.oostvoorncoaching.nl/.../boyatzis-the+21st+century+co...) Pada tanggal 19 Desember 2017.
- Buckley, dkk, *The Theory and Practice of Training*, London, Kogan Page, 2009. Diakses di <https://epdf.tips/.../the-theory-and-practice-of-training-theory-amp-practice-of-training.h...> pada tanggal 19 Desember 2017.
- Elnaga Amir dan Imran Amen, *The Effect of Training on Employee Performance*, *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.4, 2013. Diakses di <https://pdfs.semanticscholar.org/.../2c8c60f37f5e25f63f557b...> pada tanggal 19 Desember 2017.
- Gupta, Badrilal, *Competency Framework for Human Resources Management, Concept*, New Delhi, Publishing Company Pvt. Ltd, 2012. Diakses di [wscholars.com/index.php/ajbm/article/viewFile/678/pdf](http://wscholars.com/index.php/ajbm/article/viewFile/678/pdf) pada tanggal 21 Desember 2017.

- Hasilridwan dan Sunarto, *Pengantar Statistika untuk Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*, Cet. III; Bandung: Alfabeta, 2010.
- Hernandez dan Boyatzis, *Strategic Human Resources Management: In Health Services Organizations*, Delmare, Cengage Learning Ltd, 2009. Diakses di <https://pdfs.semanticscholar.org/.../7422c34f80d5a681bce21...> pada tanggal 15 Desember 2017.
- Jackson, E. Susan, dkk, *Managing Human Resources, electronic version*, Mason-USA. Cengage Learning, 2011. Diakses di <https://www.academia.edu/.../MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDID...> Pada tanggal 20 Desember 2017.
- J. Alston. R. Gorton & A. Snowden, *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies, and Simulations*. New York: McGrawHill. Diakses di <https://www.amazon.com/School-Leadership-Administration...> pada tanggal 15 Desember 2017.
- J. E. Delery and H. D. Doty, *Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions*, Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 4, 1996. Diakses di <https://arwana007.files.wordpress.com/.../modes-of-theorizin...> pada tanggal 12 Desember 2017
- J. F. Landy & M. J. Conte, *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 3<sup>th</sup> Edition. New York : McGraw Hill 2010. Diakses di <https://www.amazon.com/Work-21st-Century-Introduction-...> pada tanggal 15 Desember 2017.
- J. N. Allen dan Meyer P. J. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normatif Commitment to the Organizatonl.*, Journal of Occupational Psychology, 1991. diakses di <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x> pada tanggal 1 november 2017

- J. William, Rothwell. & C. H. Kazanas, *The Strategic Development of Talent: A Framework for Using Talent to Support Your Organization Strategy*, Amherts. HRP Press Inc, 2003. Diakses di [www.untag-smd.ac.id/.../PERSONNEL%20MANAGEMENT%20Development%20of...](http://www.untag-smd.ac.id/.../PERSONNEL%20MANAGEMENT%20Development%20of...) Pada tanggal 19 Desember 2017.
- Karisa Katana Jackson, *Impact of Managerial Competences of Heads of Departements on Students Academic Performance in Secondary Schools in Magarini Sub County, Kilfi County, Kenya.*, vol. 13, No 1. Diakses di [erepository.uonbi.ac.ke/.../Karisa\\_Impact%20Of%20Manage...](http://erepository.uonbi.ac.ke/.../Karisa_Impact%20Of%20Manage...) pada tanggal 19 Desember 2017.
- KBBI, *Arti Kata Kinerja*. [http://kbbi.web.id/pendidikan dan pelatihan](http://kbbi.web.id/pendidikan%20dan%20pelatihan.html). html, 2017.
- KBBI, *Arti Kata Pendidikan dan Pelatihan*, [http://kbbi.web.id/pendidikan dan pelatihan](http://kbbi.web.id/pendidikan%20dan%20pelatihan.html). html, 2017.
- Kemendiknas. *Pengembangan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*, 2011.
- Landy, J. Frank & Conte M. Jeffrey . *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 3rd ed, Hoboken, WilleyBlackwell, 2010. Diakses di <https://trove.nla.gov.au/work/12445043> pada tanggal 15 Desember 2017.
- Lussier, N Robert & F Christopher. *Achua, Leadership: Theory, Application, & Skill Development*, Cengage learning, 2010. Diakses di [s3images.coroflot.com/.../447699\\_0VnL8N44gxxvsL5pZIK...](http://s3images.coroflot.com/.../447699_0VnL8N44gxxvsL5pZIK...) pada tanggal 20 Desember 2017.
- Mangkunegara Prabu Anwar, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000.
- 
- *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Refika Aditama, 2003.
- Mills, W. Roger, *The Competencies Pocketbook*, management pocketbook- ltd, 2006. Diakses di [https://www.pocketbook.co.uk/.../9781903776254\(Preview\)...](https://www.pocketbook.co.uk/.../9781903776254(Preview)...) Pada tanggal 20 Desember 2017.
- M. Subana dan Sudrajat, *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*, Cet. II; Bandung: Pustaka Setia, 2005.

- Mulyasa E. *Kuriulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.
- M. Wesson, dkk, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGrawHill/Irwin. Dikases di <https://www.amazon.com/Organizational-Behavior-Improvin..> pada tanggal 20 Desember 2017.
- News Elimu. Kenyatta University. *Effects of Strategic Management Practices on Perfomance of Financial Institutions in*. 2009. Educ 302. Spring 2016. Diakses di [www.academia.edu/.../Effects\\_of\\_strategic\\_management\\_pr...](http://www.academia.edu/.../Effects_of_strategic_management_pr...) pada tanggal 20 Desember 2017.
- P. A. Bartel, *Productivity gains for the implementation of employee training programs*, *Industrial Relations*, Vol. 33 No. 4, 1994. Diakses di <https://onlinelibrary.wiley.com/.../j.1468-232X.1994.tb0034...> pada tanggal 20 Desember 2017.
- Permendiknas No 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Depdiknas.
- Peraturan Pemerintah (PP) No 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 2.
- Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan Pengembangan Sumber Daya Manuisa dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Pedoman Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/Madarasah* 2012.
- Rivai Veithzal dan Mulyadi Deddy, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Role Ogoti. *Of the Department Head in a university: a study report on the need for management training for academic personnel*. *Training and Development Journal* june 2006. Diakses di <http://www.academicresearchjournals.org/IJALIS/Index.html>, pada tanggal 19 Desember 2017.
- R. Palan, *Competency Management*, Jakarta, Gramedia, 2007. Diakses di [repository.upi.edu/8262/7/t\\_mmb\\_0907786\\_bibliography.pdf](http://repository.upi.edu/8262/7/t_mmb_0907786_bibliography.pdf) pada tanggal 15 Desember 2017.

- R. Valle, F. Marti'n, dkk, *Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent* ,Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, 2000.  
Diakses di <https://www.researchgate.net/.../228723224> Human resourc.  
Pada tanggal 19 desember 2017.
- Sagala Syaiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung:Alfabeta, 2009.
- Saks, M. Alan., dkk, *Managing Performance Through Training and Development*: Amazon, 2010. Diakses di <https://www.amazon.com/Managing-Performance-Developm...> pada tanggal 20 Desember 2017.
- Siswoyo, Dwi, *Ilmu Pendidikan*, Yogyakarta:UNY Perss, 2008.
- Subari Subari dan Riady Hanes, *Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications*, *American Journal of Business and Management* Vol. 4, No. 3, 2015, 133-145 DOI: 10.11634/216796061504678. Diakses di [worldscholars.org/index.php/ajbm/article/viewFile/678/pdf](http://worldscholars.org/index.php/ajbm/article/viewFile/678/pdf) pada tanggal 19 Desember 2017.
- Sudirsono Anas, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta Raja Grafindo Persada, 2006.
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- ..... *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*, Cet. IV; (Bandung; Alfabeta, CV, 2013) h. 122-124.
- Suhardiman Budi, *Pengaruh Rekrutmen, Kompetensi, dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Kepala Sekolah*, Vol. XIII No. 2. Diakses di <http://jurnal.upi.edu/administrasipendidikan/view/3558/pengaruh-rekrutmen,-kompetensi,-dan-sistem-kompensasi-terhadap-kinerja-kepala-sekolah.html> pada tanggal 30 November 2017.
- Suprianto j, *Statistik Teori dan Aplikasi*, Cet 1: Erlangga, 2000.
- Usman Husaini. *Manjemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta:Bumi Aksara. 2011.

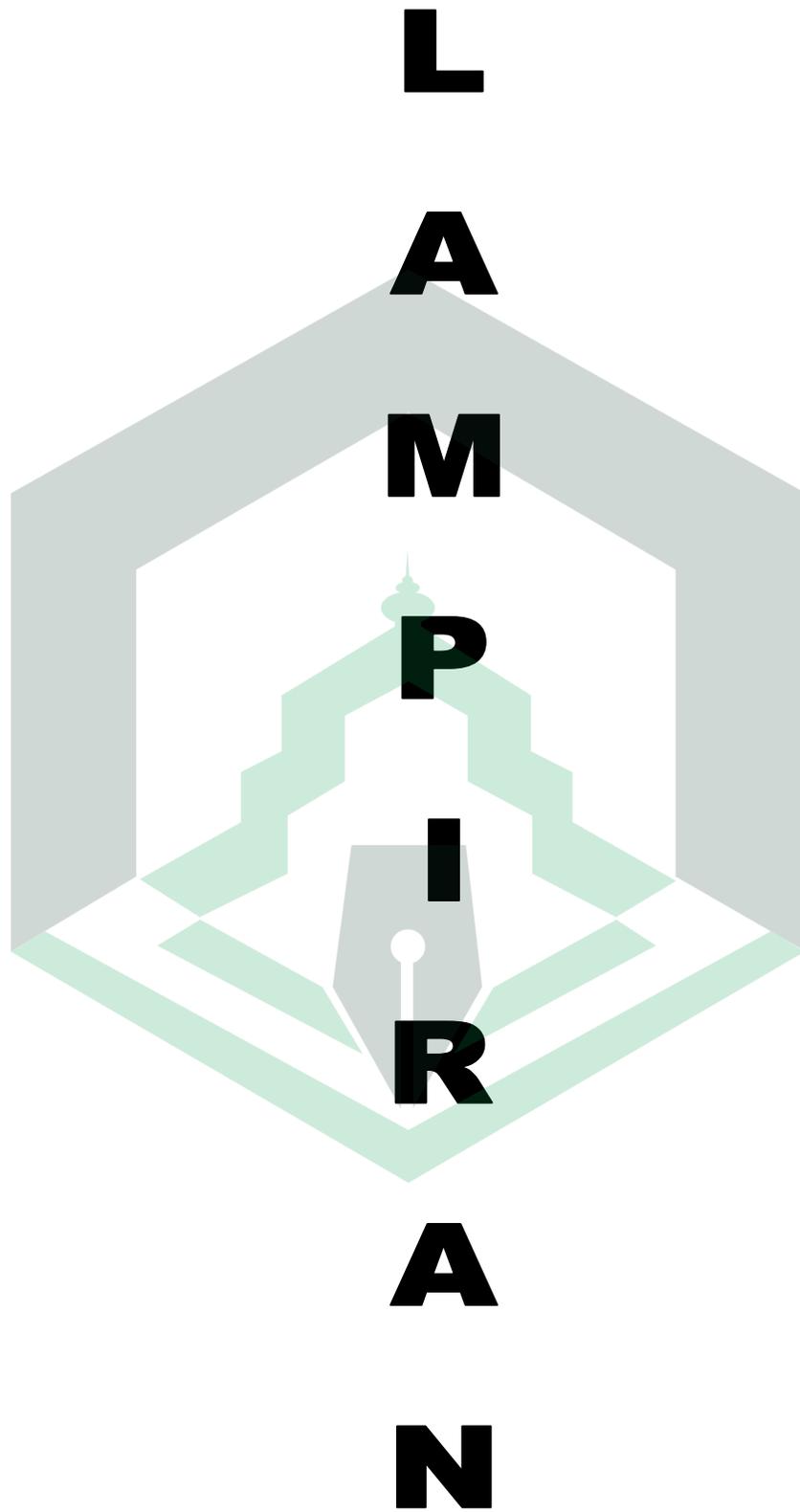
Verweire, dkk, *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*, London, Sage Publication Ltd. 2004. Diakses di [untag-smd.ac.id/.../PERFORMANCE%20MANAGEMENT%20Integrated%20Perfo](http://untag-smd.ac.id/.../PERFORMANCE%20MANAGEMENT%20Integrated%20Perfo) rm... pada tanggal 19 Desember 2017.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Rajawali pers, 2002.

Weiner, dkk, *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, New Jersey, John Wiley and Son, inc. Hoboken 2012. Diakses di <https://www.amazon.com/Handbook-Psychology-Industrial-Organizational-12/dp/0470768878> pada tanggal 19 Desember 2017.

Yuniarsih Tjutju dan Suwanto, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta:Rineka Cipta, 2008.





**Lampiran 1 : Data Lokasi, Nama dan Keadaan Kepala Sekolah serta Visi dan Misi SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara**

**Data lokasi SMA Negeri di SMA Negeri Luwu Utara**

No	Nama sekolah	Jalan	Kecamatan
1	SMA Negeri 8 Luwu Utara	Jl. Taman Siswa No 04	Masamba
2	SMA Negeri 6 Luwu Utara	Jl. Poros Beton Km. 2	Malangke
3	SMA Negeri 17 Luwu Utara	Jl. Lorong Bali	Malangke
4	SMA Negeri 3 Luwu Utara	Jl. Pendidikan	Baebunta
5	SMA Negeri 1 Luwu Utara	Jl K.H.Ahmad Dahlan.	Masamba
6	SMA Negeri 13 Luwu Utara	Jl. Poros Limbong Seko	Limbong

*Sumber Data : Bagian Tata Usaha Sma Negeri Luwu Utara*

**Nama dan Keadaan Kepala Sekolah Pada SMA Negeri di Luwu Utara**

No	Nama Sekolah	Nama Kepala Sekolah	Tingkat Pendidikan
1	SMA Negeri 1 Luwu Utara	Drs. Rasnal, M. Pd	S2
2	SMA Negeri 3 Luwu Utara	Jasman, S.Pd	SI
3	SMA Negeri 6 Luwu Utara	I Ketut Sila Adnyana, S. Pd. M. Pd	S2
4	SMA Negeri 8 Luwu Utara	Suhardi, S.Pd	SI
5	SMA Negeri 13 Luwu Utara	Safaruddin, S.Pd	SI
6	SMA Negeri 17 Luwu Utara	M. Jufri, S.Pd	SI

**Visi dan Misi SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara**

No	Nama Sekolah	Visi Sekolah	Misi Sekolah
1	SMA Negeri 1 Luwu Utara	Berkualitas di Bidang Akademik , Berprestasi di Bidang Olahraga dan Seni Berdasarkan Kearifan Lokal dan	1. Meningkatkan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa dan

		Imtaq	<p>menumbuhkan penghayatan terhadap budaya bangsa sehingga dapat bersifat arif.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Mengembangkan pembelajaran Kurikulum Nasional (KTSP) dan Kurikulum K-13 disempurnakan.</li><li>3. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif agar setiap siswa berkembang sesuai dengan potensi yang dimiliki.</li><li>4. Mengembangkan potensi lokal, kearifan lokal di bidang teknologi, olahraga dan budaya berdasarkan ajaran agama.</li><li>5. Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah.</li><li>6. Melaksanakan dan mengembangkan program pengajaran berbasis TIK.</li><li>7. Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan bakat dan minat yang dimiliki siswa.</li></ol>
--	--	-------	---

			<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah.</li> <li>9. Menerapkan budaya disiplin, budaya bersih dan hidup sehat.</li> <li>10. Menciptakan suasana kondusif, aman dan nyaman.</li> </ol>
--	--	--	--

*Sumber Data:* Hasil Olahan Data Tata Usaha, *Profil SMA Negeri 1 Luwu Utara*, Tahun 2018.

No	Nama Sekolah	Visi Sekolah	Misi Sekolah
2	SMA Negeri 3 Luwu Utara	Menuju Sekolah Religius, Berprestasi, Kompetitif dan Berwawasan Lingkungan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengimplementasikan nilai-nilai religius kepada Tuhan yang Maha Esa dan menumbuhkan penghayatan terhadap budaya bangsa</li> <li>2. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan efisien sesuai dengan potensi akademik dan non akademik peserta didik</li> <li>3. Melaksanakan dan mengembangkan program pembelajaran berbasis ICT</li> <li>4. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah</li> <li>5. Menerapkan budaya disiplin seluruh warga sekolah</li> <li>6. Mengikuti kegiatan lomba dibidang akademik dan</li> </ol>

			<p>non akademik</p> <p>7. Meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan melalui workshop dan pelatihan secara intensif</p> <p>8. Menerapkan kecintaan terhadap lingkungan sekolah</p>
--	--	--	--

*Sumber Data:* Hasil Olahan Data Tata Usaha, *Profil SMA Negeri 3 Luwu Utara*, Tahun 2018.

No	Nama Sekolah	Visi Sekolah	Misi Sekolah
3	SMA Negeri 6 Luwu Utara	Mewujudkan SDM yang Berwawasan, Terdidik, Disiplin, Kreatif, Beriman dan Berakhlak	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan sifat dan perilaku siswa yang bertaqwa kepada Allah Swt</li> <li>2. Meningkatkan kedisiplinan, kreativita dan perilaku siswa</li> <li>3. Mendidik dan membangun</li> <li>4. pengembangan intelektual, fisik, mental dan moral siswa</li> <li>5. Melaksanakan kegiatan intrakurikuler untuk memberikan kesempatan kepada siswa memperluas wawasan, pengembangan bakat dan minat dalam IMTEK.</li> <li>6. Menumbuhkan semangat keunggulan dalam rangka peningkatan kualitas output yang mandiri.</li> </ol>

*Sumber Data:* Hasil Olahan Data Tata Usaha, *Profil SMA Negeri 6 Luwu Utara*, Tahun 2018.

No	Nama	Visi Sekolah	Misi Sekolah
----	------	--------------	--------------

	Sekolah		
4	SMA Negeri 8 Luwu Utara	Kokoh dalam Iman dan Taqwa, Berbudaya dan Unggul dalam Berprestasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan ajaran agama sesuai syariat agama masing-masing</li> <li>2. Menciptakan suasana sekolah yang religius dengan mengedepankan etika dan norma-norma agama dalam pergaulan</li> <li>3. Menciptakan suasana saling hormat menghormati, saling bantu terhadap yang kesusahan, dan menumbuhkan rasa persaudaraan satu sama lain</li> <li>4. Membiasakan diri berucap salam, bertegur sapa secara sopan dan santun</li> <li>5. Menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan</li> <li>6. Melaksanakan evaluasi pembelajaran secara objektif</li> <li>7. Meningkatkan dan memfasilitasi pembinaan kegiatan ilmiah, olahraga dan seni</li> </ol>

*Sumber Data:* Hasil Olahan Data Tata Usaha, *Profil SMA Negeri 8 Luwu Utara*, Tahun 2018.

No	Nama Sekolah	Visi Sekolah	Misi Sekolah
5	SMA Negeri 13 Luwu Utara		

*Sumber Data:* Hasil Olahan Data Tata Usaha, *Profil SMA Negeri 13 Luwu Utara*, Tahun 2018.

No	Nama Sekolah	Visi Sekolah	Misi Sekolah
6	SMA Negeri 17 Luwu Utara	Mewujudkan Warga Sekolah yang Beriman dan Bertaqwa Menuju Insan yang Mandiri, Disiplin dan Berprestasi yang di Jiwai oleh Nilai-nilai Budaya dan Karakter Bangsa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menanamkan keyakinan terhadap Tuhan yang maha Esa serta mengembangkan potensi keagamaan</li> <li>2. Mengimplementasikan nilai-nilai keagamaan dan menumbuhkan penghayatan terhadap budaya bangsa sehingga dapat membentuk nilai-nilai karakter budaya bangsa dan moral siswa</li> <li>3. Melaksanakan pembelajaran dan bimeksbingan secara efektif dan efisien agar setiap siswa berkembang sesuai dengan potensi akademik dan non akademik</li> <li>4. Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan bakat dan minat yang dimiliki siswa</li> <li>5. Menerapkan budaya disiplin</li> <li>6. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah.</li> </ol>

*Sumber Data:* Hasil Olahan Data Tata Usaha, *Profil SMA Negeri 17 Luwu Utara*, Tahun 2018.

## Lampiran 2 : Kisi-Kisi Angket Penelitian

### Kisi-kisi Angket Pendidikan dan Pelatihan

No	Dimensi	Indikator	Butir		Jumlah
			Positif	Negatif	
1	Pengetahuan	1. Mampu menyusun perencanaan sekolah	6		18
		2. Mampu dalam mengembangkan organisasi		18	
		3. Mampu mendayagunakan sumber daya sekolah		31	
		4. Mampu dalam mengelola perubahan dan pengembangan sekolah		11	
		5. Mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah yang inovatif	15		
		6. Mampu mengelola segala sumber daya sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal	9, 27	3, 21	
		7. Mampu mengelola hubungan sekolah dan masyarakat	28		
		8. Mampu mengelola pengembangan kurikulum		34	
		9. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah	1		
		10. Mampu mengelola unit layanan khusus di sekolah		38	
		11. Mampu mengelola sistem informasi sekolah		35	
		12. Mampu memanfaatkan kemajuan teknologi	25		
		13. Mampu memonitoring, mengevaluasi dan pelaporan pelaksanaan program sekolah	41		
		14. Menerapkan yang diterima dari diklat		2	
		15. Mampu mengaplikasikan materi yang diterima	44		
2	Keterampilan	1. Terlatih dan terampil dalam bekerja	33		15
		2. Menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat		13	
		3. Terampil dalam menyusun perencanaan sekolah	20		
		4. Terampil dalam mengembangkan organisasi	39		
		5. Terampil dalam mendayagunakan sumber daya sekolah	17		

		6. Terampil dalam mengelola perubahan dan pengembangan sekolah		23
		7. Terampil dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah		43
		8. Terampil dalam mengelola segala sumber daya sekolah	46	
		9. Terampil dalam mengelola hubungan sekolah dan masyarakat		16
		10. Terampil dalam mengelola pengembangan kurikulum	30	
		11. Terampil dalam mengelola ketatausahaan sekolah	19	
		12. Terampil dalam mengelola unit layanan khusus sekolah		40
		13. Terampil dalam mengelola sistem informasi sekolah	37	
		14. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi	42	
		15. Terampil dalam monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program sekolah		22
3	Sikap	1. Bersemangat dalam mengikuti diklat		12
		2. Aktif dalam kegiatan diklat	4	
		3. Nyaman saat mengikuti diklat	26	
		4. Aktif dalam menyusun perencanaan sekolah		7
		5. Antusias dalam mengembangkan organisasi sekolah		32
		6. Cermat dalam mendayagunakan sumber daya sekolah	24	
		7. Cermat dalam mengelola perubahan dan pengembangan sekolah	49	
		8. Inovatif dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah		36
		9. Cermat dalam mengelola segala sumber daya sekolah	45	
		10. Cermat dalam mengelola hubungan sekolah dan masyarakat	29	

	11. Cermat dalam mengelola pengembangan kurikulum		14	
	12. Kreatif dalam mengelola ketatausahaan sekolah	5		
	13. Aktif dalam mengelola unit layanan khusus sekolah		48	
	14. Cermat dalam mengelola sistem informasi sekolah	10		
	15. Tanggap dan cermat dalam memanfaatkan kemajuan teknologi	47		
	16. Aktif dalam monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program sekolah		8	
<b>Jumah</b>		<b>27</b>	<b>22</b>	<b>49</b>

### Lampiran 8

#### Waktu dan Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan	Waktu Kegiatan			
		Pekan ke			
		I	II	III	IV
1	Pengajun Judul Proposal			15/10/2017	
2	Pnelitian Judul Proposal		13/11/2017		23/10/2017
3	Bimbingan Proposal	4/12/2017	14/12/2017	21/12/2017	
4	Seminar Proposal			21/02/2018	
5	Pengurusan Izin Penelitian		12/03/2018		
6	Pengumpulan Data		9/04/2018	16/04/2018	
7	Analisis Data				
8	Bimbingan Skripsi	11/01/2019			
9	Seminar Hasil				
10	Ujian Tutup				

## Lampiran 7 Uji Validitas dan Realibilitas Angket Penelitian

### Uji Validitas Angket Penelitian

#### Hasil Validitas Data Angket Untuk Penelitian Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)

Validator	Item 1		Item 2		Item 3		Item 4		Item 5		Item 6	
	Skor	s										
Validator 1	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2
Validator 2	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2
Validator 3	1	0	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3
$\sum s$	6		8		8		6		8		7	
V	0,67		0,89		0,89		0,67		0,89		0,78	

#### Data Validasi Angket Untuk Penelitian Kompetensi Manajerial

Validator	Item 1		Item 2		Item 3		Item 4		Item 5		Item 6	
	Skor	s										
Validator 1	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2
Validator 2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2
Validator 3	1	0	3	2	4	3	4	3	4	3	3	2
$\sum s$	6		8		9		9		9		6	
V	0,67		0,89		1		1		1		0,67	

#### Data Validasi Angket Untuk Penelitian Kinerja Kepala Sekolah

Validator	Item 1		Item 2		Item 3		Item 4		Item 5		Item 6	
	Skor	S										
Validator 1	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2
Validator 2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2
Validator 3	1	0	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2
$\sum s$	6		8		9		8		9		6	
V	0,67		0,89		1		0,89		1		0,67	

## Uji Realibilitas Angket Penelitian

### Uji Realibilitas Instrumen Penelitian

Validator	X1	X2	Y	Total Skor
Validator 1	22	23	23	68
Validator 2	21	21	23	65
Validator 3	17	19	18	54
s	2,645751	2	2,886751	7,3711148
s*2	5,291503	4	5,773503	14,74223
Jumlah s*2	15,06500531			

$$K = 1,5$$

$$St^2 = 15,065, 1,02191, 0,02191, 0,032865$$

$$St = 14,742$$

$$0,40 < r < 0,60 \text{ (Cukup)}$$

## Lampiran 9 : Uji Asumsi Klasik, Uji Normalitas, Multikolonieritas, Linieritas

### Uji normalitas data Kolmogorov-Smirnov Dan Shappiro- Wilk

	KINERJA KEPALA SEKOLA H	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Stati stic	Df	Sig.
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT)	69	.260	2	.
KOMPETENSI MANAJERIAL	69	.260	2	.

### Uji Multikolinieritas Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.
1 (Constant)	10.234	34.630	.296	.787

KOMPETENSI MANAJERIAL	.928	1.241	.786	.748	.509
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT)	-.079	1.246	-.067	-.063	.953

a. Dependent Variable: KINERJA KEPALA SEKOLAH

### Lampiran 10

#### Analisis Pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja kepala sekolah Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.037	32.653		2.338	.752
	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT)	.784	.445	.661	1.762	.153

a. Dependent Variable: KINERJA KEPALA SEKOLAH

### Lampiran 11

#### Koefisien perolehan nilai determinan Pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja kepala sekolah Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	Df1	Df2	Sig. F Change
.661 <sup>a</sup>	.437	.296	4.20266	.437	3.106	1	4	.153

## Lampiran 12

**Analisis**  
**Kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah**  
**coefficients<sup>a</sup>**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.467	28.125		2.337	.753
	KOMPETENSI MANAJERIAL	.856	.407	.725	2.102	.103

a. Dependent Variable: KINERJA KEPALA SEKOLAH

## Lampiran 13

**Koefisien perolehan nilai determinan**  
**Kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah**  
**Model Summary**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	Df1	Df2	Sig. Change
.725 <sup>a</sup>	.525	.406	3.86077	.525	4.420	1	4	.103

## Lampiran 14

**Analisis**  
**Pendidikan dan Pelatihan (diklat) dan Kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah**  
**coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.234	34.630		2.296	.787
	KOMPETENS I MANAJERIA L	.928	1.241	.786	.748	.509
	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT)	.179	1.246	-.067	.163	.953

a. Dependent Variable: KINERJA KEPALA SEKOLAH

### Lampiran 15

**Koefisien perolehan nilai determinan Pendidikan dan pelatihan (diklat) dan Kompetensi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah**  
**Model Summary**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
				R Square Change	F Change	Df1	Df2	Sig. Change	F
.725 <sup>a</sup>	.526	.209	4.45505	.526	1.662	2	3	.327	