

**PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH,
BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP
KINERJA GURU PENDAMPING KHUSUS
SD INKLUSI**

(Tesis)

Oleh

EGI SEPTA WARDANI



**PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

**PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH,
BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP
KINERJA GURU PENDAMPING KHUSUS
SD INKLUSI**

Oleh

EGI SEPTA WARDANI

Tesis

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN**

Pada

**Program Studi Magister Manajemen Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

ABSTRAK

PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA GURU PENDAMPING KHUSUS SD INKLUSI

Oleh

EGI SEPTA WARDANI

Masalah penelitian adalah kinerja Guru Pendamping Khusus SD inklusi di Kota Metro yang belum maksimal. Penelitian bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus di SD Inklusi di Kota Metro. Penelitian menggunakan pendekatan *ex post factor* dengan populasi penelitian adalah Guru Pendamping Khusus pada SD Inklusi di Kota Metro. Alat pengumpul data menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro baik secara parsial maupun simultan. Hal ini bermakna jika keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi meningkat, maka kinerja Guru Pendamping Khusus juga akan meningkat.

Kata Kunci: manajerial kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi berprestasi, kinerja guru pendamping khusus

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF PRINCIPAL MANAGERIAL SKILLS, ORGANIZATIONAL CULTURE AND ACHIEVEMENT MOTIVATION ON THE PERFORMANCE SHADOW TEACHER IN INCLUSION PRIMARY SCHOOL

By

EGI SEPTA WARDANI

The research problem is the performance of shadow teacher inclusion elementary in Metro City that has not been maximal yet. Research purpose is to analyze and know the positive and significant influence of the principal managerial, organizational culture and achievement motivation on the performance of shadow teacher inclusion elementary School in Metro City. This research using quantitative approach with shadow teacher in elementary school Inclusion in Metro City as population. Data collection using questionnaire and analysis using regression. The results of this study indicate the existence of cohesiveness of school principal, organizational culture and achievement motivation for the performance of shadow teacher of elementary school inclusion in Metro City either partially or simultaneously. This can be done with the principal's managerial skills, organizational culture and achievement motivation increases, so the performance of shadow teacher will also increase.

Keywords: principal managerial, organizational culture of achievement motivation, performance of shadow teacher

Judul Tesis : **PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL
KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI
DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP
KINERJA GURU PENDAMPING KHUSUS
SD INKLUSI**

Nama Mahasiswa : **Egi Septa Wardani**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1523012012

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Sowiyah, M.Pd.
NIP 19600725 198403 2 001

Dr. Alben Ambarita, M.Pd.
NIP 19570711 198503 1 004

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Ketua Program Studi
Magister Manajemen Pendidikan

Dr. Riswanti Rini, M.Si.
NIP 19600328 198603 2 002

Dr. Sowiyah, M.Pd.
NIP 19600725 198403 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Sowiyah, M.Pd.**

Sekretaris : **Dr. Alben Ambarita, M.Pd.**

Penguji Anggota : I. **Dr. Riswanti Rini, M.Si.**

II. **Dr. Dedy Hermanto Karwan, M.M.**.....

2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Dr. Muhammad Fuad, M.Hum.
NIP 19590723 198603 1 003

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D.
NIP 19570101 198403 1 020

4. Tanggal Lulus Ujian : **17 Mei 2018**

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung

Atas pernyataan ini apabila dikemudian hari ditemukan adanya ketidak benaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hokum yang berlaku.

Bandar Lampung, Mei 2018



Egi Septa Wardani
NPM. 1523012012

RIWAYAT HIDUP



Peneliti lahir di Metro pada tanggal 29 September 1992, sebagai anak kedua dari tiga bersaudara buah hati dari pasangan ayah Sugiyanto dan Ibu Eti Triyati.

Peneliti memulai pendidikan di Taman Kanak-kanak (TK) Aisyah Purwosari Metro Utara dan selesai pada tahun 1998, lalu melanjutkan pendidikan ke SD Negeri 3 Wonosari Kecamatan Pekalongan Lampung Timur dan lulus pada tahun 2004. Selanjutnya peneliti melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 6 Metro dan lulus pada tahun 2007, Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 3 Metro lulus dan pada tahun 2010.

Pada tahun 2010 peneliti diterima sebagai salah satu mahasiswa di Program Studi Pendidikan Jasmani, Kesehatan dan Rekreasi FKIP Universitas Lampung lulus Juli 2015. Pada September 2015 peneliti diterima sebagai mahasiswa Megister Manajemen Pendidikan Universitas Lampung.

MOTTO

*Anak harus diajarkan bagaimana cara berpikir bukan
apa yang harus dipikir
(Margaret Mead)*

PERSEMBAHAN

Dengan Mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT

Ku persembahkan karya ku ini kepada:

Allah SWT atas kehendaknyalah saya bisa berada pada titik ini.

Almamater tercinta Universitas Lampung.

Kedua orang tuaku ayah Sugiyanto dan ibu Eti Triyati yang selalu menginspirasi hidupku untuk selalu membahagiakan mereka. Karena mereka adalah segala-galanya dalam perjalanan hidupku. Mereka yang selalu memotivasi serta mendukung setiap langkah ku , karena dalam setiap usaha dan kesuksesanku pasti selalu ada perjuangan dan mengalir keringat dari ayah dan ibu.

Kakakku Risa Ayuna dan adikku Decha Darista yang selalu setia mendukung karirku dan memberi semangat saat kejenuhan dan kemalasan melanda.

SANWACANA

Puji syukur penulis kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Tesis dengan judul “**Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi**” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Universitas Lampung.

Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.P, selaku Rektor Universitas Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Lampung
2. Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Dr. Muhammad Fuad, M.Hum., selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.
4. Dr. Riswanti Rini, M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung sekaligus penguji atas segala koreksinya.
5. Dr. Sowiyah, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Universitas Lampung sekaligus pembimbing I atas segala arahan dan petunjuk selama penyusunan tesis.

6. Dr. Alben Ambarita M.Pd., selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan untuk penyempurnaan penulisan proposal tesis ini.
7. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Universitas Lampung yang telah mendidik dan memberikan ilmu yang bermanfaat.
8. Bapak dan Ibu Kepala Sekolah SDN Inklusi di Kota Metro yang telah memberi izin dan bantuan selama penelitian,
9. Bapak dan Ibu Guru Pendamping Khusus Inklusi yang telah membantu dan mau memberikan informasi tentang pendidikan inklusi di SDN di Kota Metro
10. Bapak dan Ibu staff Pascasarjana unila yang telah membantu dalam adminitrasi.
11. Teman-teman seperjuangan angkatan 2015 Megister Manajemen Pendidikan, atas kebersamaannya selama ini dan semua bantuan yang diberikan. Semoga kebersamaan ini selalu terjaga erat dan menjadi kenangan yang indah sampai kapanpun.
12. Almamater tercinta yang telah membuka wawasan dan mendewasakan ku.
13. Semua Pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Semoga dengan kebaikan, bantuan dan dukungan yang telah diberikan pada peneliti mendapat balasan pahala yang setimpal dari Allah SWT dan tesis ini dapat bermanfaat bagi orang banyak.

Bandar Lampung, Mei 2018
Peneliti

Egi Septa Wardani

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	11
1.3 Pembatasan Masalah	12
1.4 Rumusan Masalah	12
1.5 Tujuan Penelitian	13
1.6 Kegunaan Penelitian.....	13
1.7 Ruang Lingkup Penelitian.....	14
II. KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja Guru.....	16
2.2 Kinerja Guru Pendidikan Khusus.....	18
2.2.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	21
2.2.2 Penilaian Kinerja.....	24
2.2.3 Pengukuran Kinerja.....	25
2.3 Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	26
2.3.1 Pengukuran Keterampilan Manajerial.....	39
2.4 Budaya Organisasi	40
2.4.1 Fungsi Budaya Organisasi.....	43
2.4.2 Pengukuran Budaya Organisasi	44
2.5 Motivasi Berprestasi.....	45
2.6 Penelitian yang Relevan.....	53
2.7 Kerangka Pikir	55
2.7.1 Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Pendidikan Khusus SD Inklusi di Kota Metro	55
2.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Pendidikan Khusus SD Inklusi di Kota Metro.....	56
2.7.3 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru Pendidikan Khusus SD Inklusi di Kota Metro.....	57
2.7.4 Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara Bersama- sama terhadap Kinerja Guru Pendidikan Khusus SD Inklusi di Kota Metro	57
2.8 Hipotesis.....	58

III. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian	60
3.2 Populasi dan Sampel	60
3.3 Variabel Penelitian	62
3.4 Definisi Konseptual Variabel	62
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	63
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	66
3.6.1 Kuisisioner (Angket).....	66
3.6.2 Dokumentasi	66
3.7 Instrumen Penelitian.....	67
3.8 Uji Instrumen	73
3.8.1 Validitas Instrumen	73
3.8.2 Reliabilitas Instrumen	79
3.9 Uji Persyaratan Analisis Data	82
3.9.1 Uji Normalitas	82
3.9.2 Uji Homogenitas	83
3.9.3 Uji Linieritas	84
3.9.4 Uji Multikolinearitas	84
3.9.5 Uji Autokorelasi	85
3.9.6 Uji Heterokedastisitas	86
3.10 Teknik Analisis Data.....	87
3.10.1 Regresi Linier Sederhana	87
3.10.2 Regresi Linier Berganda	89

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	90
4.1.1 Deskripsi Data.....	90
4.1.2 Uji Prasyarat Analisis Data	97
4.1.2.1 Uji Normalitas.....	97
4.1.2.2 Uji Homogenitas	99
4.1.2.3 Uji Linearitas.....	100
4.1.2.4 Uji Multikolinieritas.....	102
4.1.2.5 Uji Autokorelasi	103
4.1.2.6 Uji Heteroskedastisitas.....	105
4.1.3 Pengujian Hipotesis.....	106
4.1.4 Kesimpulan Analisis Statistik	116
4.2 Pembahasan.....	117
4.3 Keterbatasan Penelitian.....	125
4.4 Konsep Model Pengembangan Hipotetik Kinerja Guru Pendamping Khusus.....	126
4.4.1 Rasional.....	126
4.4.2 Asumsi	131
4.4.3 Langkah-Langkah Implementasi Model	133

V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	138
5.2 Implikasi.....	139

5.3 Saran	140
DAFTAR PUSTAKA	142
LAMPIRAN	146

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal.
1.1 Jumlah Sekolah Dasar di Kota Metro Tahun 2016	7
1.2 Jumlah Sekolah Dasar Negeri di Kota Metro Tahun 2016	8
3.1 Jumlah Guru Pendamping Khusus (GPK) SD Inklusi di Kota Metro	61
3.2 Daftar Sebaran Sampel Penelitian	61
3.3 Kisi - Kisi Instrumen Penelitian Sebelum Uji Coba	67
3.4 Kisi - Kisi Instrumen Penelitian Setelah Uji Coba	70
3.5 Hasil Uji Validitas Kinerja Guru Pendamping Khusus	74
3.6 Hasil Uji Validitas Instrumen Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	75
3.7 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi	77
3.8 Hasil Uji Validitas Motivasi Berprestasi	78
3.9 Daftar Interpretasi Nilai r (Reliabilitas Instrumen)	80
3.10 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Kinerja Guru Pendamping Khusus	80
3.11 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	81
3.12 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi	81
3.13 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Motivasi Berprestasi	82
4.1 Deskripsi Data Variabel Penelitian	91
4.2 Deskripsi Data Variabel Kinerja Guru Pendamping Khusus	91
4.3 Deskripsi Data Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	93
4.4 Deskripsi Data Variabel Budaya Organisasi	95
4.5 Deskripsi Data Variabel Motivasi Berprestasi	96
4.6 Uji Normalitas	98
4.7 Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas	99
4.8 Uji Homogenitas kinerja Guru Pendamping Khusus (Y) Berdasarkan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X_1)	99
4.9 Uji Homogenitas kinerja Guru Pendamping Khusus (Y) Berdasarkan Budaya Organisasi (X_2)	100
4.10 Uji Homogenitas kinerja Guru Pendamping Khusus (Y) Berdasarkan Motivasi Berprestasi (X_3)	100
4.11 Rekapitulasi Hasil Uji Homogenitas	100
4.12 Uji Linieritas kinerja Guru Pendamping Khusus (Y) Berdasarkan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X_1)	101
4.13 Uji Linieritas kinerja Guru Pendamping Khusus (Y) Berdasarkan Budaya Organisasi (X_2)	101
4.14 Uji Linieritas kinerja Guru Pendamping Khusus (Y) Berdasarkan Motivasi Berprestasi (X_3)	101
4.15 Rekapitulasi Hasil Uji Linearitas	102
4.16 Uji Multikolinieritas	103
4.17 Rekapitulasi Hasil Uji Multikolinieritas	103
4.18 Hasil Uji Autokorelasi	104

4.19 Hasil Uji Heteroskedastisitas	105
4.20 Uji T Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)	106
4.21 Koefisien Determinasi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)	107
4.22 Uji T Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)	109
4.23 Koefisien Determinasi Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)	110
4.24 Uji T Motivasi Berprestasi (X_3) terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)	111
4.25 Koefisien Determinasi Motivasi Berprestasi (X_3) terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)	112
4.26 Uji F Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Motivasi Berprestasi (X_3) terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)	113
4.27 Koefisien Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Motivasi Berprestasi (X_3) terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)	114
4.28 Koefisien Determinasi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Motivasi Berprestasi (X_3) terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)	115
4.29 Peringkat pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Motivasi Berprestasi (X_3) terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal.
2.1 Proses Pengorganisasian	32
2.2. Interaksi Fungsi-Fungsi Manajemen.....	35
2.3 Skema Kerangka Pikir.....	58
4.1 Histogram Data Variabel kinerja Guru Pendamping Khusus	92
4.2 Histogram Data Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	94
4.3 Histogram Data Variabel Budaya Organisasi	96
4.4 Histogram Data Variabel Motivasi Berprestasi	97
4.5 Model Hipotetik Pengembangan Kinerja Guru Pendamping Khusus melalui Pelatihan.....	137

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1.	Kuesioner Sebelum Uji Instrumen	147
2.	Uji Validitas	157
3.	Uji Reliabilitas	172
4.	Kuesioner Setelah Uji Instrumen	180
5.	Data Penelitian	189
6.	Deskriptif Statistik	193
7.	Uji Normalitas	194
8.	Uji Homogenitas	195
9.	Uji Linearitas.....	198
10.	Uji Multikolinieritas.....	204
11.	Uji Autokorelasi	206
12.	Uji Heteroskedastisitas.....	208
13.	Uji Hipotesis	210
14.	Tabel r	214
15.	Surat Izin Penelitian	215
16.	Surat Izin Pelaksanaan Penelitian	230
17.	Tabel DW	245
18.	Tabel T	246
19.	Tabel F	247

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peran guru sebagai tenaga pendidik merupakan sosok penentu keberhasilan dalam proses pembelajaran di sekolah. Peran tersebut tercermin dari bagaimana guru melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran di sekolah.

Mangkunegara (2013: 10) kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang melekat kepadanya. Kinerja guru merupakan merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

Guru Pendamping Khusus (GPK) merupakan guru yang bertugas mendampingi di sekolah penyelenggara pendidikan inklusi dan memiliki kompetensi dalam menangani peserta didik berkebutuhan khusus. Ajuwon (2012: 100), *inclusive*

classroom settings should be strengthened and supported by a cadre of specially trained personnel and other appropriate supportive practices according to the individual needs of the child (pengaturan kelas inklusif harus diperkuat dan didukung oleh personel yang terlatih khusus dan praktik pendukung lainnya yang sesuai sesuai dengan kebutuhan masing-masing anak). Peran tersebut tercermin dari bagaimana Guru Pendamping Khusus melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Kualitas kinerja Guru Pendamping Khusus akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah. Permendiknas Nomor 32 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru Pendamping Khusus disebutkan bahwa Guru Pendamping Khusus tenaga pendidik yang memenuhi kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikasi pendidik bagi peserta didik yang memiliki kelainan fisik, emosional, mental, intelektual, sosial dan/atau potensi kecerdasan dan bakat istimewa pada satuan pendidikan khusus, satuan pendidikan umum, dan/atau satuan pendidikan kejuruan.

Berkaitan dengan kinerja Guru Pendamping Khusus, maka kinerja Guru Pendamping Khusus merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pendidik. Kinerja dapat dikatakan baik apabila seorang Guru Pendamping Khusus mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Buku Pedoman Pembinaan Pendidik Direktorat PSLB (2007) mengungkapkan bahwa Kompetensi Guru Pendamping Khusus selain dilandasi oleh empat kompetensi utama (pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial), secara

khusus juga berorientasi pada tiga kemampuan utama, yaitu: (1) kemampuan umum (*general ability*) adalah kemampuan yang diperlukan untuk mendidik peserta didik pada umumnya (anak normal), (2) kemampuan dasar (*basic ability*) adalah kemampuan yang diperlukan untuk mendidik peserta didik berkebutuhan khusus, dan (3) kemampuan khusus (*specific ability*) adalah kemampuan yang diperlukan untuk mendidik peserta didik kebutuhan khusus jenis tertentu (spesialis). Oleh karena itu, seorang GPK tidak hanya memerlukan 4 kompetensi utama seorang guru tetapi juga harus memiliki kompetensi khusus yang digunakan untuk menangani anak berkebutuhan khusus

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja Guru Pendamping Khusus, salah satunya adalah faktor keterampilan manajerial kepala sekolah. Menurut Gulcan (2013: 626) *school principals should possess the characteristics of a leader and a manager skill in order to reach the organizational goals* (kepala sekolah harus memiliki karakteristik pemimpin dan keterampilan manajer untuk mencapai tujuan organisasi). Kepala sekolah merupakan pemimpin komunitas sekolah yang paling bertanggung jawab mewujudkan cita-cita komunitas tersebut ke depan. Hal ini terkait salah satu peran dan tanggungjawab kepala sekolah yaitu sebagai manajer pada sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah sebagai manajer pada lingkup lembaga sekolah bertanggungjawab untuk merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), melaksanakan (*actuating*), memimpin (*leading*) dan mengendalikan (*controlling*) seluruh kegiatan sekolah dan mendayagunakan semua sumber daya (manusia dan material) yang ada di sekolahnya untuk mencapai tujuan. Keterampilan dan

kemampuan manajer dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial tersebut akan berdampak kepada keefektifan kerja organisasi sekolah.

Keterampilan kepala sekolah dalam mengelola sekolah akan dipersepsi oleh guru-guru dan selanjutnya akan membentuk perasaan dan sikap tentang bagaimana harus berperilaku dalam melaksanakan tugas mengajar sehari-hari. Kepala sekolah yang selalu mendorong dan mengarahkan guru-guru untuk mengembangkan diri dan kemampuannya akan membangkitkan semangat juang dalam diri guru-guru dan pada gilirannya akan membuat guru merasa senang dan betah berada di sekolah dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dan mengabdikan dirinya secara maksimal.

Faktor lain yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja guru adalah budaya organisasi. Menurut Mangkunegara (2013: 113), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Budaya organisasi pada konteks sekolah adalah seperangkat norma, keyakinan, pedoman, dan prinsip yang dimiliki oleh sekolah dan menjadi dasar bagi warga sekolah dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Terzi (2016: 340), *the cultural approach to school is based on the assumptions that teachers and students at school, intentionally or unintentionally, reach an agreement on how they do things at school, and that they are dramatically influenced by the routine school activities* (pendekatan budaya ke sekolah didasarkan pada asumsi bahwa guru dan

siswa di sekolah, sengaja atau tidak sengaja, mencapai kesepakatan tentang bagaimana mereka melakukan sesuatu di sekolah, dan hal itu secara dramatis dipengaruhi oleh kegiatan rutin di sekolah).

Lebih lanjut menurut Mangkunegara (2013: 114) budaya organisasi yang di dalamnya memuat norma-norma dan nilai-nilai dasar mengenai hidup manusia, diyakini dapat memberikan pengaruh yang signifikan bagi kinerja guru-guru dalam melakukan aktivitas sesuai fungsinya masing-masing serta membantu mereka memahami nilai dan makna dari pekerjaan yang ditangani di sekolah. Kinerja yang dihasilkan oleh seorang guru juga dipengaruhi oleh motivasi berprestasi yang melandasinya. Bernson dan Skinner dalam Marjono (2007: 10) mengatakan bahwa motivasi adalah dorongan kerja yang timbul dari diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan demikian motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai tujuan.

Terdapat tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut yang difokuskan pada tujuan organisasi. Kebutuhan adalah kondisi internal yang menimbulkan dorongan, dimana kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan perilaku pencarian

untuk menemukan tujuan tertentu. Berdasarkan hal tersebut, motivasi berprestasi berhubungan dengan faktor-faktor psikologis seseorang sebagai wujud hubungan antara sikap, kebutuhan dan kepuasan yang terjadi dalam diri manusia yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerjanya.

Kota Metro adalah salah satu kota yang berada di provinsi Lampung yang mencanangkan sebagai kota pendidikan. Berkaitan dengan pendidikan inklusi, pada bulan Desember tahun 2012 Kota Metro telah ditunjuk oleh pemerintah pusat melalui Direktorat Pembinaan Khusus dan Layanan Khusus (PKLK) Kemdikbud untuk menyelenggarakan pendidikan inklusi. Pendidikan inklusi merupakan suatu pendekatan pendidikan yang inovatif dan strategis untuk memperluas akses pendidikan bagi semua kalangan termasuk anak berkebutuhan khusus. Tarmansyah (2007: 82) menyatakan bahwa pendidikan inklusi adalah di mana sekolah harus mengakomodasi semua anak tanpa memandang kondisi fisik, intelektual, sosial emosional, linguistik atau kondisi lainnya.

Kota Metro menjadi tempat deklarasi pendidikan inklusi pada tahun 2012 karena dinilai sesuai dengan visi untuk mewujudkan Kota Metro menjadi kota pendidikan dimana sampai saat ini telah berbagai program pembangunan di bidang pendidikan yang terus diprioritaskan. Penunjukkan Kota Metro sebagai penyelenggara pendidikan inklusi setahun kemudian diperkuat oleh penandatanganan *Memorandum of Understanding* (MoU) (nota kesepahaman) sebagai kota inklusi antara Pemerintah Kota Metro dan UNESCO dimana Metro adalah kota ke empat yang menandatangani MoU dengan UNESCO, sebelumnya Yogyakarta, Banda Aceh, dan Banjarmasin.

Guna menunjang kelancaran pelaksanaan pendidikan inklusi di Kota Metro maka dibuatlah Peraturan Walikota Metro Nomor Tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif. Peraturan Walikota tersebut selanjutnya diperbaharui melalui Peraturan Daerah Kota Metro Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pendidikan Inklusif Ramah Anak

Sebagai kota pendidikan, Kota Metro didukung oleh keberadaan lembaga pendidikan yang cukup memadai. Khusus pada jenjang pendidikan sekolah dasar, Kota Metro memiliki puluhan sekolah dasar baik itu negeri maupun swasta.

Berikut adalah data jumlah sekolah dasar yang ada di Kota Metro tahun 2016.

Tabel 1.1 Jumlah Sekolah Dasar di Kota Metro Tahun 2016

No	Jenjang	Jumlah
1	SD Negeri	47
2	SD Swasta	21

Sumber: Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Metro Tahun 2016

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut menunjukkan bahwa sekolah dasar yang berstatus negeri berjumlah 47 sekolah dan sekolah dasar yang berstatus swasta berjumlah 21 sekolah sehingga keseluruhan sekolah dasar di Kota Metro berjumlah 68 sekolah baik itu negeri atau swasta.

Sekolah dasar yang berada di Kota Metro telah melaksanakan program sekolah inklusi sebanyak 15 sekolah dasar dengan jumlah Guru Pendamping Khusus (GPK) keseluruhan sebanyak 51 GPK.

Tabel 1.2 Jumlah Sekolah Dasar Negeri di Kota Metro Tahun 2016

No	Jenjang	Jumlah
1	SD Negeri 1 Metro Pusat	6
2	SD Negeri 5 Metro Pusat	4
3	SD Negeri 7 Metro Pusat	4
4	SD Negeri 11 Metro Pusat	3
5	SD Negeri 1 Metro Barat	4
6	SD Negeri 9 Metro Barat	4
7	SD Negeri 1 Metro Utara	2
8	SD Negeri 4 Metro Utara	2
9	SD Negeri 5 Metro Utara	2
10	SD Negeri 1 Metro Timur	3
11	SD Negeri 3 Metro Timur	2
12	SD Negeri 4 Metro Timur	2
13	SD Negeri 5 Metro Timur	3
14	SD Negeri 1 Metro Selatan	6
15	SD Negeri 2 Metro Selatan	4
	Jumlah	51

Sumber: Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Metro Tahun 2016

Tabel 1.2 menunjukkan banyaknya GPK sekolah dasar inklusi di Kota Metro yaitu sebanyak 51 GPK. Namun demikian, terdapat masalah masih rendahnya kinerja GPK dalam mendidik anak berkebutuhan khusus (Sowiyah dan Rini, 2017). Kinerja GPK di sekolah hanya berkisar 20% saja guru yang dapat dikatakan kinerjanya baik (K3S Kota Metro, 2018). Kondisi ini terlihat dari proses pembelajaran dimana guru juga kurang menghayati kegiatan yang dilakukannya sehingga terkesan hanya sekedar melakukan kewajiban. Di sisi lain GPK juga juga terbilang jarang dalam melakukan inovasi pembelajaran, sehingga pola pendampingan yang dilakukan selama pembelajaran hanya itu-itu saja.

Kondisi yang terjadi tersebut diduga merupakan kontribusi dari keterampilan manajerial kepala sekolah yang bersangkutan. Kepala sekolah tingkat sekolah dasar di Kota Metro yang menyelenggarakan sekolah inklusi baru sekitar 35% yang paham akan perannya sebagai manajer sekolah (Pokja Inklusi Kota Metro,

2018). Peran kepala sekolah sebagai manajer dituntut untuk memiliki tiga macam keahlian seperti dikemukakan oleh Wahjosumidjo (2010: 99), keahlian tersebut yaitu keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan manusiawi (*human skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Lemahnya kepala sekolah dalam menggerakkan dan mengembangkan bawahan akan berakibat kinerja bawahan tidak terbangun dengan baik. Kepala sekolah juga belum menerapkan fungsi manajerialnya secara optimal dalam memimpin bawahannya dimana budaya sengaja “membiarkan” masih cenderung terjadi

Kontribusi permasalahan kinerja Guru Pendamping Khusus (GPK) selanjutnya berasal dari budaya organisasi yang terbangun dan ada di sekolah. Luthans (2007: 56) menyatakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Adanya kelompok-kelompok guru di dalam sekolah dimana masing-masing kelompok saling bertentangan dan berbeda pendapat bahkan saling menyindir, guru yang terkesan asal-asalan dalam melaksanakan tugas (K3S Kota Metro, 2018), merupakan fenomena yang apabila dibiarkan dan tidak mendapat perhatian akan berdampak pada pelaksanaan tugas guru

Kinerja GPK juga disebabkan oleh motivasi berprestasi yang kurang terbangun. Guru pada sekolah inklusi hanya sekitar 20% yang mau dan mampu melakukan tugasnya dengan sungguh-sungguh (Pokja Inklusi Kota Metro, 2018). Santrock (2007: 103) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi merupakan keinginan untuk menyelesaikan sesuatu untuk mencapai suatu standar kesuksesan, dan untuk melakukan suatu usaha dengan tujuan untuk mencapai kesuksesan. Motivasi

merupakan unsur psikologis guru dalam rangka keberhasilan dalam mengajar. Guru yang tidak mempunyai motivasi mengajar tidak akan berhasil dalam mengajar.

Berkaitan dengan faktor kepemimpinan, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari keterampilan manajerial pemimpin dalam mengelola sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Sumber daya tersebut termasuk pegawai yang bekerja di sebuah instansi yang dalam hal ini adalah guru.

Keterampilan manajerial seorang pemimpin sebagai penggerak dalam organisasi adalah salah satu pemegang kunci dalam pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin seyogyanya memiliki kemampuan mengembangkan sistem motivasi yang efektif, agar para pengikut (bawahan) mau bekerja sesuai dengan yang diperintahkan oleh pimpinan yang bersangkutan. Seorang pemimpin dalam hal ini haruslah mampu melakukan stimulasi atau rangsangan terhadap pengikut atau bawahannya sedemikian rupa agar dapat memberikan sumbangan positif bagi tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang ada di sekolah juga turut menyumbang tinggi rendahnya motivasi guru dalam bekerja. Budaya organisasi berkaitan erat dengan iklim dan suasana di tempat kerja yang ada, maka membangun budaya organisasi di sekolah sangat penting dilakukan terutama dalam usaha mencapai tujuan pendidikan dan peningkatan kinerja guru di sekolah. Budaya organisasi akan mempengaruhi seluruh elemen dan lingkungan kerja di sekolah. Suasana dan lingkungan kerja yang diwarnai dengan saling mengerti tentunya akan membawa budaya kasih

sayang bagi para guru dan karyawan, serta bagi para siswa. Suasana seperti itu maka akan guru akan lebih termotivasi dalam bekerja.

Berdasarkan pemaparan data, fakta, dan studi pendahuluan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD inklusi di Kota Metro.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, diidentifikasi permasalahan:

- 1.2.1 Belum optimalnya kinerja GPK SD inklusi di Kota Metro yang ditunjukkan oleh kondisi guru juga kurang menghayati kegiatan mengajarnya sehingga terkesan hanya sekedar melakukan kewajiban, di sisi lain GPK juga juga terbilang jarang dalam melakukan inovasi pembelajaran;
- 1.2.2 Kepala sekolah belum optimal dalam melaksanakan fungsi manajerial sekolah yang ditunjukkan oleh kemampuannya dalam mengelola, merencanakan dan melaksanakan administrasi.
- 1.2.3 Budaya organisasi sekolah belum menciptakan iklim mengajar yang kondusif yang ditunjukkan oleh adanya kelompok-kelompok guru disekolah.
- 1.2.4 Motivasi berprestasi GPK yang belum terbangun secara baik
- 1.2.5 Masih lemahnya kepala sekolah menggerakkan dan mengembangkan bawahan.
- 1.2.6 Kepala sekolah belum optimal menerapkan fungsi kepemimpinannya.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penulis akan membatasi objek penelitian ini pada empat hal saja yakni:

1.3.1 Keterampilan manajerial kepala sekolah (X_1)

1.3.2 Budaya organisasi (X_2)

1.3.3 Motivasi berprestasi (X_3)

1.3.4 Kinerja GPK (Y)

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1.4.1 Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro?

1.4.2 Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro?

1.4.3 Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro?

1.4.4 Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi Kota Metro?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui:

- 1.5.1 Pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro.
- 1.5.2 Pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro.
- 1.5.3 Pengaruh positif dan signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro.
- 1.5.4 Pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi Kota Metro.

1.6 Kegunaan Penelitian

Diharapkan hasil dari penelitian ini akan memberikan kegunaan:

1.6.1 Kegunaan teoretis

Sebagai sumbangsih dalam pengembangan ilmu pengetahuan dibidang manajemen pendidikan khususnya yang berkaitan dengan pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru.

1.6.2 Kegunaan Praktis

a. Bagi Guru

Dapat memberikan masukan kepada guru pentingnya memelihara untuk terus memelihara budaya organisasi sekolah yang baik sekaligus sekaligus sebagai motivasi Guru Pendamping khusus untuk meningkatkan kinerja dan prestasi dalam mendidik anak berkebutuhan khusus.

b. Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai input bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan keterampilan manajerial kepala sekolah dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja guru.

c. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran untuk diterapkan di tempat tugas peneliti.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Penulis membatasi ruang lingkup penelitian yang berjudul "Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi berprestasi terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi" sebagai berikut:

1.7.1 Ruang Lingkup Ilmu

Ruang lingkup ilmu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah Manajemen Pendidikan, yang mengkaji tentang sumber daya manusia dalam

organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien dalam bidang pendidikan.

1.7.2 Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah seluruh Guru Pendidik Khusus (GPK) SD inklusi yang ada di Kota Metro. GPK adalah guru dengan latar belakang Pendidikan khusus/ Pendidikan luar biasa (PLB) atau pernah mendapat pelatihan khusus tentang PLB, dan ditugaskan di sekolah inklusi.

1.7.3 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi berprestasi dan kinerja GPK SD inklusi

1.7.4 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini adalah seluruh SD penyelenggara pendidikan inklusi di Kota Metro.

1.7.5 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan selama lima bulan mulai September 2017 sampai dengan bulan Januari 2018

II. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang Kinerja Guru Pendamping Khusus sebagai variabel terikat dalam penelitian dan dilanjutkan dengan menguraikan tentang variabel bebas yang diduga mempengaruhi Kinerja Guru Pendamping Khusus yaitu keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi berprestasi. Selanjutnya diuraikan juga tentang penelitian yang relevan dengan penelitian ini dengan jurnal nasional dan jurnal internasional, serta menguraikan kerangka pikir dari penelitian dan mengajukan hipotesis penelitian.

2.1 Kinerja Guru

Banyak para ahli mengemukakan tentang pengertian kinerja. Kinerja menurut Drucker dalam Yahya (2013: 9) adalah tingkat prestasi atau hasil nyata yang dicapai dipergunakan untuk memperoleh suatu hasil positif. Menurut Whitmore dalam Uno dan Lamatenggo (2012: 59) kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Merujuk pada beberapa pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pemahaman tentang pengertian kinerja tersebut sesuai dengan pendapat Moeheriono (2009: 61) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif

maupun kuantitatif. Pendapat yang selaras juga dikemukakan oleh Samsudin (2008: 159) mengartikannya sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan. Sedangkan Nawawi (2007: 234) memberikan pengertian kinerja dengan lebih ringkas sebagai “pelaksanaan suatu pekerjaan”. Merujuk pada beberapa pendapat tersebut, artinya kinerja merupakan hasil kerja seseorang sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau institusi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral dan etika yang berlaku.

Adapun mengenai pengertian kinerja ini, Bambang seperti yang dikutip Mangkunegara (2013: 9) bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per-satuan waktu (lazimnya per-jam). Pengertian tentang kinerja juga dikemukakan oleh Hasibuan (2008: 34) yang menyatakan bahwa, kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi.

Berkaitan dengan guru, kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses

pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa kinerja guru merupakan merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya

2.2 Kinerja Guru Pendamping Khusus

Pada penyelenggaraan sekolah inklusi dibutuhkan instrument input memadai sebagai penunjang keberhasilan program inklusifitas. Salah satu diantaranya adalah peran dari Guru Pembimbing Khusus (GPK) atau Guru Pendidikan Khusus yang dikenal saat ini. GPK adalah guru yang bertugas mendampingi anak berkebutuhan khusus dalam proses belajar mengajar di kelas reguler yang berkualifikasi Pendidikan Luar Biasa (PLB) atau yang pernah mendapatkan

pelatihan tentang penyelenggaraan sekolah inklusi. Guru Pembimbing Khusus adalah guru yang memiliki kualifikasi atau latar belakang Pendidikan Luar Biasa (PLB) yang bertugas menjembatani kesulitan Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) dan guru kelas/mapel dalam proses pembelajaran serta melakukan tugas khusus yang tidak dilakukan oleh guru pada umumnya. Kinerja yang dimaksud pada penelitian ini adalah kinerja Guru Pendamping Khusus (Permendiknas No. 70 tahun 2009)

Setiap sekolah yang menyelenggarakan pendidikan inklusif, seyogyanya mampu menghadirkan para pendidik dan tenaga kependidikan yang memadai untuk memberikan layanan pendidikan bagi siswa berkebutuhan khusus. Salah satunya adalah kehadiran seorang Guru Pendamping Khusus atau GPK yang merupakan Lulusan Jurusan Pendidikan Luar Biasa atau guru umum yang telah diberikan pelatihan khusus, diharapkan mampu dan siap menangani siswa berkebutuhan khusus di sekolah inklusif, tidak hanya di Sekolah Luar Biasa (Dedy Kustawan, 2013:124).

Permendiknas Nomor 32 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru Pendamping Khusus disebutkan bahwa Guru Pendamping Khusus tenaga pendidik yang memenuhi kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikasi pendidik bagi peserta didik yang memiliki kelainan fisik, emosional, mental, intelektual, sosial dan/atau potensi kecerdasan dan bakat istimewa pada satuan pendidikan khusus, satuan pendidikan umum, dan/atau satuan pendidikan kejuruan.

Lebih lanjut, Direktur PSLB (2007: 16) mengungkapkan kompetensi GPK selain dilandasi oleh empat kompetensi utama (pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial), secara khusus juga berorientasi pada tiga kemampuan utama, yaitu: (1) kemampuan umum (*general ability*) adalah kemampuan yang di perlukan untuk mendidik peserta didik pada umumnya (anak normal), (2) kemampuan dasar (*basic ability*) adalah kemampuan yang diperlukan untuk mendidik peserta didik berkebutuhan khusus, dan (3) kemampuan khusus (*specific ability*) adalah kemampuan yang diperlukan untuk mendidik peserta didik kebutuhan khusus jenis tertentu (spesialis).

Tugas GPK antara lain adalah (1) Menyusun instrumen asesmen pendidikan bersama-sama dengan guru kelas dan guru mata pelajaran, (2) Membangun sistem koordinasi antara guru, pihak sekolah dan orang tua peserta didik, (3) Melaksanakan pendampingan ABK pada kegiatan pembelajaran bersama-sama dengan guru kelas/guru mata pelajaran/guru bidang studi, (4) Memberikan bantuan layanan khusus bagi anak-anak berkebutuhan khusus yang mengalami hambatan dalam mengikuti kegiatan pembelajaran di kelas umum, berupa remidi ataupun pengayaan, (5) Memberikan bimbingan secara berkesinambungan dan membuat catatan khusus kepada anak-anak berkebutuhan khusus selama mengikuti kegiatan pembelajaran, yang dapat dipahami jika terjadi pergantian guru, (6) Memberikan bantuan (berbagi pengalaman) pada guru kelas dan/atau guru mata pelajaran agar mereka dapat memberikan pelayanan pendidikan kepada anak-anak berkebutuhan khusus. (Ilahi, 2013: 31).

Sejalan dengan hal tersebut Akalin dkk (2104: 40):

Teachers mainly needed knowledge, skills, experience, and support when assessing the performance of children with special needs, working with their parents, preparing individualized education programs (IEPs), adapting and modifying their curriculum, and dealing with behavioral problems

Guru sangat membutuhkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan dukungan saat menilai kinerja anak berkebutuhan khusus, bekerja sama dengan orang tua mereka, mempersiapkan program pendidikan individual (IEPs), menyesuaikan dan memodifikasi kurikulum mereka, dan menangani masalah perilaku.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja Guru Pendamping Khusus (GPK) adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang GPK untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan, dan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan.

2.2.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari seseorang, Sumarno (2009: 14) menyebutkan 3 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan

dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.

3. Tingkat motivasi pekerja.

Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku, sehingga kinerja seseorang dapat lebih meningkat dengan adanya dorongan dari dalam dirinya yang dimiliki oleh seseorang tersebut sebagai modal dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Merujuk pada uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh kemampuan, kepribadian, minat kerja. Kinerja juga dipengaruhi oleh kejelasan dan penerimaan peran seorang pekerja atas pekerjaan yang harus dilakukannya. Terakhir, kinerja dipengaruhi oleh motivasi kerja dimana motivasi kerja yang tinggi akan berbanding lurus dengan kinerjanya atau sebaliknya.

Penjelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2013: 77) yang mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Pendapat tersebut mengindikasikan adanya kesesuaian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan kerja dan faktor motivasi kerja.

Pengertian yang sedikit berbeda mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ini dikemukakan oleh Timple dalam Mangkunegara (2013: 78) dimana dikemukakan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Adapun faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti: perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau perilaku pimpinan, kemudian fasilitas kerja, dan budaya organisasi.

Perumusan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja

dikemukakan oleh Davis dalam Mangkunegara (2013: 77) dimana:

$$\begin{aligned} \text{Human performance} &= \text{ability} + \text{motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{attitude} + \text{situation} \\ \text{Ability} &= \text{knowledge} + \text{skill} \end{aligned}$$

1. Faktor kemampuan secara psikologis, kemampuan (*ability*) seseorang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + Skill*). Artinya seseorang yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu seseorang perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap seseorang dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seseorang harus sikap mental yang siap secara psikofisik. Artinya seseorang harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi faktor internal maupun eksternal. Faktor internal tersebut dapat berupa faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan (*skill*) dan tujuan kerja. Sedangkan faktor eksternal

mencakup perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau perilaku pimpinan, kemudian fasilitas kerja, dan budaya organisasi.

2.2.2 Penilaian Kinerja

Menurut Wahyudi (2012: 96), penilaian kinerja seseorang adalah untuk mengetahui seberapa besar mereka bekerja melalui suatu sistem formal dan terstruktur, seperti menilai, mengukur, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

Menurut Wibowo (2008 : 351), suatu proses kinerja apabila telah selesai dilaksanakan, akan memberikan hasil kinerja atau prestasi kerja. Suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai apabila telah mencapai suatu target tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dapat pula dinyatakan selesai berdasarkan pada suatu batasan waktu tertentu, misalnya pada akhir tahun. Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja dapat pula dilakukan terhadap proses penilaian, *review* dan pengukuran kinerja. Atas dasar evaluasi kinerja dapat dilakukan langkah-langkah untuk melakukan perbaikan kinerja di waktu yang akan datang.

Menurut Mulyasa (2010 : 137), kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Sehubungan hal tersebut maka upaya untuk

mengadakan penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan hal penting. Berbicara tentang kinerja tenaga kependidikan, erat kaitanya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang, sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau *standar performance*.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan, penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi atau menilai kerja seseorang. Penilaian kinerja menjadi sangat penting karena terdapat hubungan dengan penilaian terhadap pekerjaan seseorang. Penilaian kinerja ini adalah penilaian kinerja guru. Apabila penilaian prestasi kerja guru dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar maka dapat membantu meningkatkan motivasi berprestasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota yang ada didalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, penilaian kerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh pemerintah secara obyektif.

2.2.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui, apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat diukur, tidak dapat dikelola. Guna memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Menurut Uno (2012: 93), untuk mengukur kinerja guru dapat dilihat dari

kualitas kerja, kecepatan/ketepatan kerja, inisiatif kerja, kemampuan kerja, dan komunikasi kerja. Menurut Mitchell dalam Rusman (2012 : 52), salah satu ukuran standar kinerja adalah *quality of works*, hal ini diperjelas Ivancevich bahwa ukuran kualitas kinerja guru dapat dilihat dari produktivitas pendidikan yang telah dicapai menyangkut *output* siswa yang dihasilkan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja Guru Pendamping Khusus (GPK) adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang GPK untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan, dan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan yang diukur melalui indikator kemampuan umum (*general ability*), kemampuan dasar (*basic ability*) dan kemampuan khusus (*specific ability*) seperti (1) Menyusun instrumen asesmen pendidikan (2) Membangun sistem koordinasi antara guru, pihak sekolah dan orang tua peserta didik, (3) Melaksanakan pendampingan ABK pada kegiatan pembelajaran (4) Memberikan bantuan layanan khusus bagi anak-anak berkebutuhan khusus (5) Memberikan bimbingan secara berkesinambungan dan membuat catatan khusus kepada anak-anak berkebutuhan khusus (6) Memberikan bantuan pada guru kelas dan/atau guru mata pelajaran agar mereka dapat memberikan pelayanan pendidikan kepada anak-anak berkebutuhan khusus.

2.3 Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur atau mengelola. Ada beberapa pendapat mengenai pengertian manajemen, Koontz dalam Wiludjeng (2007: 2) menyatakan pengertian manajemen sebagai berikut:

Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims (Manajemen adalah proses merancang dan memelihara suatu lingkungan di mana individu, bekerja bersama di dalam kelompok, yang secara efisien memenuhi tujuan terpilih).

Merujuk pada pendapat di atas, manajemen merupakan sebuah kegiatan mengelola. Kegiatan mengelola yang dimaksud adalah merancang dan memelihara suatu kondisi di mana beberapa individu bekerja bersama di dalam kelompok.

Sedangkan pengertian manajemen yang dikemukakan oleh Musselman sebagaimana dikutip Wiludjeng (2007: 3) dikatakan bahwa *management is the process of planning, Organizing, directing and controlling the activities of an enterprise to achieve specific objectives* (Manajemen adalah proses perencanaan, Pengaturan, mengarahkan dan mengendalikan aktivitas dari suatu perusahaan untuk mencapai sasaran khusus).

Pendapat di atas mengandung arti bahwa manajemen adalah proses kegiatan dalam mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan tersebut meliputi perencanaan, pengaturan, pengarahan dan dan pengendalian aktivitas dari suatu organisasi.

Pengertian tentang manajemen ini juga dikemukakan oleh Stoner dalam Wiludjeng (2007: 3) menyatakan *manajemen is the process of planning, organizing, leading and controlling the effect of organization members and the use*

of other organizational members and use of other organizational goal

(Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan).

Menurut pendapat tersebut, manajemen merupakan kegiatan dalam mengelola organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kegiatan yang dimaksud meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Menurut Yusuf (2012: 9), istilah manajemen, dari kata *management* (dari bahasa Inggris), memiliki beberapa makna yakni:

- a. *Administrasin of business*, yakni pengorganisasian dan pengontrolan mengenai urusan bisnis atau bagian dari bisnis.
- b. *Managers as group*, yakni kolektivitas manajer dan pegawai (pekerja), terutama sekali jajaran para direktur dan eksekutif dari suatu perusahaan atau organisasi.
- c. *Handling of something successfully*, yakni menangani suatu urusan dengan berhasil, termasuk mengendalikan sesuatu dengan berhasil.
- d. *Skill in handling or using something*, yakni keahlian menangani (mengelola) atau memanfaatkan sumber daya tertentu.

Petikan di atas merupakan sebuah pernyataan tentang makna dari kata manajemen. Manajemen dimaknai sebagai suatu pengorganisasian dan pengontrolan. Manajemen juga dimaknai sebagai kolektivitas manajer dan

pegawai. Selain itu juga manajemen bermakna menangani suatu urusan dengan berhasil atau keahlian mengelola sumber daya tertentu.

Batasan manajemen sebagai proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan melakukan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya. Teori ini kemudian terkenal dengan konsep POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). (Yusuf 2012: 11)

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa manajemen mengandung unsur sebagai berikut:

1. Manajemen sebagai proses.
2. Manajemen sebagai seni.
3. Manajemen terdiri dari individu-individu/orang-orang yang melakukan aktivitas.
4. Manajemen menggunakan berbagai sumber-sumber dan faktor produksi yang tersedia dengan cara efektif dan efisien.
5. Adanya tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Fungsi manajemen pendidikan pada ruang lingkup pendidikan diartikan sebagai tugas yang harus dijalankan oleh kepala sekolah selaku seorang manajer di sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Pemahaman mengenai fungsi-fungsi manajemen di kalangan para ahli relatif bervariasi. Namun demikian, fungsi-fungsi manajerial dapat dipandang dalam dua klasifikasi utama, yaitu fungsi organik dan fungsi pelengkap.

Menurut Karwati dan Priansa (2013: 142) meskipun terdapat banyak pemahaman mengenai fungsi manajemen, hampir semua pakar manajemen sepaham bahwa fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan harus ada dalam kegiatan manajemen. Lebih lanjut, dijabarkan fungsi dasar manajemen tersebut sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*).

Kegiatan perencanaan pada dasarnya merupakan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini mempunyai maksud untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Usman (2009: 66) menjelaskan bahwa perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.

Fattah (2009: 49) menjelaskan bahwa di dalam setiap perencanaan selalu terdapat kegiatan, yaitu: 1) perumusan tujuan yang ingin dicapai, 2) pemilihan program untuk mencapai tujuan, dan 3) identifikasi dan pengarahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas. Lebih lanjut, Fattah (2009: 50) menjelaskan bahwa kegiatan perencanaan membutuhkan data dan informasi agar keputusan yang diambil tidak lepas kaitannya dengan masalah yang dihadapi pada masa yang akan datang. Berdasarkan kurun waktunya dapat dibedakan menjadi perencanaan tahunan atau perencanaan jangka pendek (kurang dari lima

tahun), rencana jangka menengah/sedang (5-10 tahun) dan rencana jangka panjang (di atas 10 tahun).

Tanpa adanya perencanaan berarti semua orang yang berada di dalam suatu organisasi bekerja secara acak dan kurang teratur serta tidak mempunyai standar yang jelas. Proses awal perencanaan dimulai dari penetapan tujuan kemudian merinci berbagai cara. Teknik dan tujuan yang telah di rumuskan dapat dicapai sepenuhnya dan semakin jauh pencapaian tujuan dari yang direncanakan berarti tujuan efektif.

2. Pengorganisasian (*organizing*).

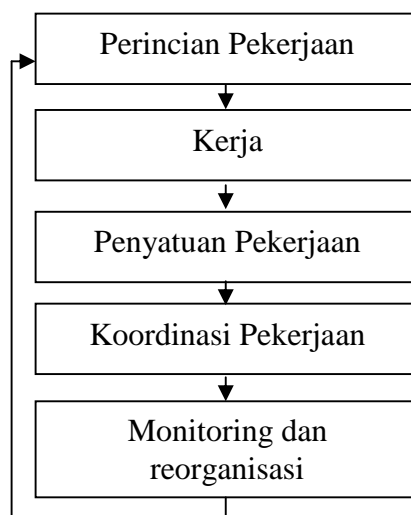
Pengorganisasian adalah tahap berikutnya setelah *planning*. Untuk itu manajer perlu memperhatikan konsep-konsep organisasi serta wewenang-wewenang yang dapat di delegasikan atau tidak. Dari proses pengorganisasian ini akan diperoleh struktur organisasi, untuk itu perlu pula dikemukakan bentuk-bentuk organisasi serta kelebihan dan kelemahan setiap bentuk organisasi. Tugas pengorganisasian adalah mengharmoniskan suatu kelompok orang-orang yang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan dan memanfaatkan kemampuan kesemuanya ke suatu arah tertentu.

Organisasi dapat diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi biasanya merujuk kepada proses pengorganisasian, yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai dengan efektif.

Mengenai organisasi ini, Fattah (2009: 71) mendefinisikan pengorganisasian sebagai proses pembagian kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil,

membebankan tugas-tugas kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Proses pengorganisasian dapat digambarkan pada Gambar 2.1 dibawah ini:



Gambar 2.1. Proses Pengorganisasian
(Sumber: Fattah, 2009: 72)

Tahap pertama, yang harus dilakukan dalam merinci pekerjaan adalah menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tahap kedua, membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau kelompok. Tahap ketiga, menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional dan efisien. Tahap keempat, menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis. Tahap kelima, melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas Sekolah.

3. Penggerakan (*actuating*)

Penggerakan merupakan fungsi fundamental atau terpenting dalam manajemen, sebab perencanaan yang telah di susun dan di organisasikan harus dilaksanakan secara seksama. Oleh karena itu tugas pimpinan adalah seluruh potensi yang ada untuk dapat berfungsi menjalankan seluruh kegiatan agar tujuan dapat tercapai.

Menurut Usman (2009: 68) kegiatan penggerakan (*actuating*) merupakan suatu proses untuk mempengaruhi guru, staf, dan pegawai lainnya untuk bekerja dengan optimal dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Artinya, pergerakan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin untuk membimbing, mengarahkan, dan mengatur segala kegiatan pegawai yang telah diberi tugas dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha. Dengan demikian, seorang manajer harus mampu menggerakan pegawainya dengan cara memberikan motivasi, mengerti akan hubungan pribadi dan aktifitas kelompok dalam menyelesaikan pekerjaannya (Siagian, 2007: 67).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kegiatan penggerakan (*actuating*) merupakan proses yang dilakukan oleh manajer yang dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dengan memberikan motivasi kepada para guru, karyawan, dan staf yang ada di sekolah sebagai upaya memelihara semangat kerja dan mendorong mereka untuk meningkatkan kedisiplinan, tanggung jawab, serta efisiensi kerja.

d. Pengendalian (*controlling*)

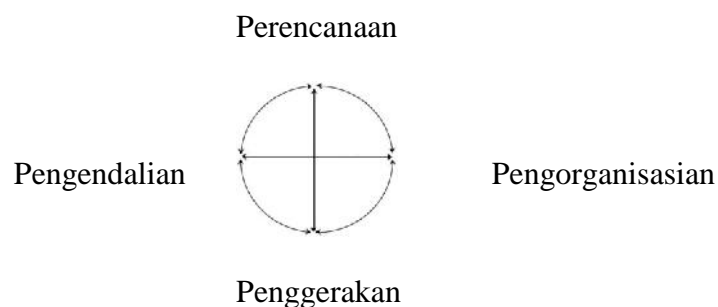
Pengendalian adalah pengukuran dan koreksi kinerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara (Siswanto, 2011). Pengendalian sangat erat kaitannya dengan kegiatan mengawasi (*controlling*). Pengendalian mengandung arti pembinaan dan pelurusan terhadap berbagai ketidaktepatan dan kesalahan. Pengendalian kegiatan suatu kegiatan bertujuan untuk mengumpulkan data dalam usaha mengetahui sudah sampai seberapa jauh kegiatan pendidikan telah mencapai tujuannya, dan kesulitan apa yang ditemui dari pelaksanaan itu (Suryosubroto, 2008: 17). Pengendalian dilakukan untuk mendapatkan bukti-bukti atau data dalam menetapkan apakah tujuan tercapai atau tidak. Berdasarkan definisi pengawasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan proses untuk mengetahui ada tidaknya dalam pelaksanaan rencana agar segera dilakukan upaya perbaikan sehingga dapat memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan merupakan aktivitas yang sesuai dengan apa yang direncanakan.

Mengenai tujuan pengendalian, pada dasarnya, pengendalian mempunyai beberapa tujuan, yaitu: 1) membuat pihak yang merasa diawasi merasa terbantu sehingga dapat mencapai visi dan misinya secara lebih efektif dan efisien; 2) menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipan, dan akuntabilitas; 3) menimbulkan suasana saling percaya dalam dan di luar lingkungan operasi organisasi; 4) mendorong terwujudnya *good governance*. Pengawasan secara efektif berfungsi sebagai "*Early warning system*" atau sistem peringatan dini yang sanggup memberikan informasi awal mengenai

persiapan program, keterlaksanaan program dan keberhasilan program.

(Siswanto, 2011)

Setiap kegiatan manajemen selalu diawali dengan perencanaan. Artinya semua yang akan diorganisasikan, dilaksanakan, diawasi, dan dikendalikan harus direncanakan dengan baik terlebih dahulu agar semua kegiatan fungsi manajemen berjalan dengan efektif dan efisien. Empat fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang saling berinteraksi sebagai berikut ini:



Gambar 2.2. Interaksi Fungsi-Fungsi Manajemen.
(Sumber: Usman, 2009: 50)

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk mendapatkan data guna menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan organisasi. Artinya ketika melakukan pengorganisasian maka pengorganisasian yang dilaksanakan harus sesuai dengan perencanaan, termasuk mengalokasikan pelaksanaan, dan pengendaliannya. Demikian juga ketika melakukan pengendalian harus diperiksa apakah pengendalian sudah cocok dengan perencanaannya, selain itu yang diawasi yaitu bagaimana perencanaannya dan bagaimana pengorganisasiannya. Begitu juga ketika

melakukan pengorganisasian dan pengendalian maka harus berpedoman pada perencanaannya.

Guna menjalankan usahanya, seorang manajer/kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan keterampilan dalam mengelola sumber-sumber yang ada dalam perusahaanya, terutama kemampuan mengkombinasikan sumber daya manusia dan alam diwujudkan dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Winardi (2007: 4) menyatakan bahwa kemampuan manajerial adalah kesanggupan mengambil tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Hampir sama dengan pendapat Winardi, menurut Siagian (2007: 67) bahwa Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk mengelola usaha seperti perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan dan penilaian. Berdasarkan ke dua pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk mengelola kegiatan organisasi yang telah ditetapkan.

Seorang manajer memiliki beragam tugas dan pekerjaan yang menantang. Ardana, dkk (2008: 29), menjelaskan salah satu tugas menantang seorang pemimpin/manajer adalah menggaransikan bahwa tugas atau pekerjaan yang dilimpahkan kepada anggota organisasi dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan, untuk mewujudkan keinginan tersebut para manajer harus mampu mendesain suasana yang dapat memotivasi orang lain.

Menurut Hosseinpour dkk. (2014: 116):

it can be said that managers who have higher technical, human and cognitive skills highly contribute to organizational decisions, organizing, planning and innovation and it increases the effectiveness of the organization. Managers who have technical, human and cognitive skills possesses an organized and balanced program and also pay a lot of attention to unity and coherence of organizational forces and recruiting experts.

Bisa dikatakan bahwa manajer yang punya keterampilan teknis, manusia dan kognitif yang lebih tinggi berkontribusi pada keputusan organisasi, pengorganisasian, perencanaan dan inovasi dan meningkatkan efektivitas organisasi. Manajer yang memiliki keterampilan teknis, manusia dan kognitif memiliki kemampuan terorganisir dan seimbang dan juga perhatian terhadap banyak kesatuan dan koherensi organisasi serta merekrut tenaga ahli.

Peran kepala sekolah sebagai manajer dituntut untuk memiliki tiga macam keahlian menurut Hersey, seperti dikutip Wahjosumidjo (2010: 99) keahlian tersebut yaitu keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan manusiawi (*human skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

Keterampilan teknik merupakan keterampilan yang mengetahui tentang metode-metode, proses-proses, prosedur, serta teknik-teknik untuk melakukan kegiatan khusus dalam unit organisasi. Dalam bidang pendidikan, keterampilan teknik adalah kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan.

Keterampilan manusiawi merupakan keterampilan anatar pribadi, yaitu pengetahuan mengenai perilaku manusia, dan proses-proses kelompok,

kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, serta motivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan persuasif. Keterampilan manusiawi adalah kemampuan seseorang dalam hal ini manajer dalam bekerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan. Pada organisasi pendidikan, keterampilan manusiawi adalah kemampuan kepala sekolah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru. Seorang kepala sekolah harus mampu memahami isi hati, sikap dan motif orang lain mengapa orang lain tersebut berkat dan berperilaku.

Keterampilan konsep merupakan keterampilan kognitif seperti kemampuan analitis, berpikir logis, membuat konsep pemikiran induktif, dan pemikiran deduktif. Keterampilan konsep termasuk penilaian yang baik, dapat melihat kedepan, intuisi, kreatif, dan kemampuan untuk menemukan arti dan sukses mengelola peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti. Pada organisasi pendidikan keterampilan konsep adalah keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai suatu keseluruhan merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh manajer yang dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dalam mengelola sekolah

yang dipimpinnya dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan yang diukur melalui indikator keterampilan teknik, keterampilan manusiawi, keterampilan konsep

2.3.1 Pengukuran Keterampilan Manajerial

Pengukuran keterampilan manajerial seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator. Indikator kemampuan manajerial yang dikemukakan oleh Winardi (2007: 4) yaitu kesanggupan mengambil tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, dan program-program dari alternatif-alternatif yang ada. Jadi, masalah perencanaan adalah masalah “memilih” yang terbaik dari dari beberapa alternatif yang ada. Adapun pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

Pelaksanaan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk membimbing, mengarahkan, dan mengatur segala kegiatan karyawan yang telah diberi tugas dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha. Oleh karena itu seorang

manajer harus mampu menggerakkan karyawannya dengan cara memberikan motivasi, mengerti akan hubungan pribadi dan aktifitas kelompok dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Aktivitas pengendalian merupakan proses untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan akan tercapai. Pengendalian pada hakekatnya merupakan usaha memberikan petunjuk para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana.

Berdasarkan uraian di atas, maka keterampilan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh manajer yang dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan yang diukur dari kesanggupan kepala sekolah dalam mengambil tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan

2.4 Budaya Organisasi

Kuatnya budaya organisasi akan terlihat jelas dari bagaimana pegawai memandang suatu budaya sehingga berpengaruh terhadap perilaku anggota-anggota dalam organisasi yang menggambarkan motivasi, dedikasi, kreativitas, komitmen dan kepuasan yang tinggi. Semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi komitmen, pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Oleh karenanya, keunikan karakteristik suatu organisasi yang dicerminkan oleh budaya organisasi,

perlu dikembangkan dan dianut oleh anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan, dan pola perilaku. Budaya relatif stabil karena perubahannya sangat lamban.

Menurut Robbins (2006: 47), budaya organisasi (*organization culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. (*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values*).

Susanto (2007: 112), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku.

Adapun menurut Luthans (2007: 56), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Agar dapat diterima oleh lingkungannya, maka setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku pada organisasi tersebut. Jadi budaya organisasi berhubungan dengan lingkungan merupakan gabungan dari asumsi,

perilaku, cerita, ide dan pemahaman untuk menentukan bagaimana bekerja dalam suatu organisasi.

Terzi (2016: 339) berpendapat bahwa *organizational culture as a powerful adhesive of intellectual capital, and likens the compound to a foundation which prepares two or more elements for a mutual dependence and thus to a new identity based on synergy*. Artinya bahwa budaya organisasi adalah perekat intelektual majemuk yang kuat dalam organisasi dengan menyiapkan dua atau lebih unsur yang saling ketergantungan dan dengan demikian akan terbentuk identitas baru berdasarkan sinergi. Budaya pada organisasi merupakan serangkaian asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai dan persepsi dari para anggota organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku dan sikap mereka sehari-hari selama mereka berada dalam organisasi tersebut dan sewaktu mewakili organisasi berhadapan dengan pihak “luar”. Dapat juga dikatakan budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Menurut Robbins (2006: 35), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi (budaya yang dikembangkan dalam suatu organisasi) perlu diciptakan dan dibiasakan melalui belajar, diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

2.4.1 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins, (2006: 41), fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu memersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan

Adapun Abdullah menyatakan (2015: 21) *organizational culture that is characterized as collaborative, fraternal, cohesiveness; participative, consensual, constructive, and supportive is more likely to increase level of organizational commitment.* Budaya organisasi yang dicirikan sebagai kolaboratif, persaudaraan, kekompakan; partisipatif, konsensual, konstruktif, dan suportif lebih cenderung meningkatkan tingkat komitmen organisasi.

2.4.2 Pengukuran Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006: 45), ada 10 indikator budaya organisasi yaitu:

1. Inisiatif individual, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu,
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, sejauh mana pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko
3. Arah, sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen, tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan, tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih.

9. Toleransi terhadap konflik, tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik terbuka.
10. Pola-pola komunikasi, tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang diukur melalui indikator inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, integrasi, kontrol, identitas, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi.

2.5 Motivasi Berprestasi

Setiap individu memiliki kondisi internal, dimana kondisi internal tersebut turut berperan dalam aktivitas dirinya sehari-hari. Salah satu dari kondisi internal tersebut ialah motivasi. Uno (2007: 1) menjelaskan bahwa motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Motivasi juga dapat dikatakan sebagai perbedaan antara dapat melaksanakan dan mau melaksanakan. Motivasi lebih dekat pada mau melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan kata

lain, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap perorangan atau orang-orang sebagai anggota masyarakat.

Mengenai istilah motivasi ini, Adi dalam Uno (2007: 3) menjelaskan bahwa istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu.

Adapun pendapat tentang motivasi ini juga dikemukakan oleh Wibowo (2012: 41), motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Ardana (2008: 30) menjelaskan motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi, untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu tertentu. Dengan demikian motivasi merupakan proses untuk mencoba memengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinya agar melakukan pekerjaan yang dipimpinya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan tertentu yang ditetapkan terlebih dahulu.

Adapun pengertian motivasi menurut Terry (2008: 233) adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan.

Sedangkan menurut Steers (2008: 113) motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kekuatan-kekuatan atau tenaga-tenaga yang dapat memberikan dorongan kepada kegiatan seseorang dalam melaksanakan tugasnya secara tekun dan kontinyu.

Motivasi berprestasi merupakan konsep personal yang inheren yang merupakan faktor pendorong untuk meraih atau mencapai sesuatu yang diinginkannya agar meraih kesuksesan. Setiap orang memiliki hambatan yang berbeda-beda dalam mencapai kesuksesan, dan dengan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, diharapkan hambatan-hambatan tersebut akan dapat diatasi dan kesuksesan yang diinginkan dapat diraih.

Menurut McClelland dan Atkinson (dalam Djiwandono, 2008: 78) bahwa *"Achievement motivation should be characterized by high hopes of success rather than by fear of failure"* artinya motivasi berprestasi merupakan ciri seorang yang mempunyai harapan tinggi untuk mencapai keberhasilan daripada ketakutan kegagalan. Selanjutnya dinyatakan bahwa motivasi berprestasi merupakan kecenderungan seseorang dalam mengarahkan dan mempertahankan tingkah laku untuk mencapai suatu standar prestasi. Artinya motivasi berprestasi sebagai suatu dorongan yang ada pada seseorang sehubungan dengan prestasi, yaitu menguasai, memanipulasi serta mengatur lingkungan sosial maupun fisik, mengatasi segala rintangan dan memelihara kualitas kerja yang tinggi, bersaing melalui usaha-

usaha untuk melebihi hasil kerja yang lampau, serta mengungguli hasil kerja yang lain.

Menurut Yaman (2015: 126) *achievement motivation, is the need of individuals of "escaping from failure" and "being successful". Value attributed to success by individuals can change according to various factors as age, gender, socio-cultural environment, obtained aims in life.* Motivasi berprestasi, adalah kebutuhan individu untuk "melarikan diri dari kegagalan" dan "menjadi sukses". Nilai yang dikaitkan dengan kesuksesan oleh individu dapat berubah sesuai dengan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, lingkungan sosial budaya, yang diperoleh dalam kehidupan

Senada dengan pendapat di atas, Santrock (2007: 103) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi merupakan keinginan untuk menyelesaikan sesuatu untuk mencapai suatu standar kesuksesan, dan untuk melakukan suatu usaha dengan tujuan untuk mencapai kesuksesan. Menurut Heckhausen (1967) seperti yang dikutip Martono (2009: 147), motif berprestasi diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan atau melakukan kecakapan pribadi setinggi mungkin dalam segala aktivitas dan suatu ukuran keunggulan tersebut digunakan sebagai pembanding, meskipun dalam usaha melakukan aktivitas tersebut ada dua kemungkinan yakni gagal atau berhasil. Selanjutnya ia menjelaskan bahwa motivasi berprestasi merupakan motif yang mendorong individu untuk mencapai sukses dan bertujuan untuk berhasil dalam kompetisi dengan beberapa ukuran keunggulan (*standard of excellence*). Ukuran keunggulan digunakan untuk standar keunggulan prestasi dicapai sendiri sebelumnya dan layak seperti dalam suatu kompetisi.

Teori *expectancy-value* Atkinson (dalam Martono 2009: 149) menyatakan bahwa motivasi berprestasi seseorang didasarkan atas dua hal yaitu, adanya tendensi untuk meraih sukses dan adanya tendensi untuk menghindari kegagalan. Pada dasarnya keadaan motif itu dimiliki oleh individu, namun keduanya mempunyai keadaan berbeda-beda dalam berbagai situasi dan kondisi menurut adanya prestasi. Lebih jelasnya Atkinson menyatakan bahwa keberhasilan individu untuk mencapai keberhasilan dan memenangkan persaingan berdasarkan standar keunggulan, sangat terkait dengan tipe kepribadian yang memiliki motif berprestasi lebih tinggi daripada motif untuk menghindari kegagalan begitu pula sebaliknya, apabila motif menghindari terjadinya kegagalan lebih tinggi daripada motif sukses, maka motivasi berprestasi seseorang cenderung rendah.

Mc.Clelland (dalam Danim, 2004: 3) mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu: kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*).

1. Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement*).

Kebutuhan akan prestasi (*need for Achievement = n. Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Menurut Hasibuan (2005: 217), kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena *need for achievement* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

Need for achievement berhubungan dengan pemilihan pekerjaan, bagi orang yang mempunyai *need for achievement* rendah mungkin akan memilih tugas yang mudah, untuk meminimalisasi risiko kegagalan, atau tugas dengan kesulitan tinggi, sehingga bila gagal tidak akan memalukan, tapi sebaliknya bagi yang memiliki *need for achievement* tinggi cenderung memilih tugas dengan tingkat kesulitan moderat, mereka akan merasa tertantang tetapi masih dapat dicapai dan memiliki karakteristik dengan kecenderungan untuk mencari tantangan dan tingkat kemandirian tinggi.

Orang-orang yang berprestasi tinggi (*achievers*) menghindari situasi dengan risiko rendah karena dengan mudah mencapai kesuksesan yang bukan pencapaian yang sungguh-sungguh. Proyek dengan risiko tinggi, *achievers* melihat hasilnya sebagai suatu kesempatan yang melampaui kemampuan seseorang sehingga cenderung bekerja pada situasi dengan tingkat kesuksesan yang moderat, idealnya peluang 50%. *Achievers* membutuhkan umpan balik yang berkesinambungan untuk memonitor kemajuan dari pencapaiannya. Mereka lebih suka bekerja sendiri atau dengan orang lain dengan tipe *achievers* tinggi.

2. Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation*)

Mereka yang memiliki kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*) tinggi membutuhkan hubungan kemanusiaan dengan orang lain dan membutuhkan rasa diterima dari orang lain. Mereka cenderung memperkuat norma-norma dalam kelompok kerja mereka. Orang dengan *need for affiliation* tinggi cenderung bekerja pada tempat yang memungkinkan interaksi personal.

Mereka bekerja dengan baik pada layanan *customer* dan situasi interaksi dengan pelanggan.

Menurut Hasibuan (2005: 217) kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang, karena itu *need for affiliation* ini yang akan merangsang gairah kerja seseorang karyawan, sebab setiap orang menginginkan: (a) kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan dia hidup dan bekerja (*sense of belonging*), (b) kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), (c) perasaan akan kebutuhan akan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), (d) kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

3. Kebutuhan akan Kekuatan (*Need for Power*)

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan serta mengarahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan terbaik dalam organisasi. Ego manusia yang lebih berkuasa dari manusia yang lainnya sehingga menimbulkan persaingan. Persaingan ini oleh manajer ditumbuhkan secara sehat dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka mereka termotivasi untuk bekerja giat. Manajer harus mampu menciptakan suasana persaingan yang sehat dan memberi kesempatan untuk promosi sehingga meningkatkan semangat kerja bawahannya untuk mencapai *need for affiliation*, *need for affiliation* dan *need for power* yang diinginkannya.

Seseorang yang dianggap mempunyai motivasi berprestasi, jika dia ingin mengungguli yang lain. McClelland mengemukakan bahwa ada 6 karakteristik individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi, yaitu :

1. Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan, yaitu keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang sebaik-baiknya.
2. Bertanggungjawab, yaitu mampu bertanggungjawab terhadap dirinya sendiri dan menentukan masa depannya, sehingga apa yang dicita-citakan berhasil tercapai.
3. Evaluatif, yaitu menggunakan umpan balik untuk menentukan tindakan yang lebih efektif guna mencapai prestasi, kegagalan yang dialami tidak membuatnya putus asa, melainkan sebagai pelajaran untuk berhasil.
4. Mengambil resiko “sedang”, dalam arti tindakan-tindakannya sesuai dengan batas kemampuan yang dimilikinya.
5. Kreatif dan inovatif, yaitu mampu mencari peluang-peluang dan menggunakan kesempatan untuk dapat menunjukkan potensinya.
6. Menyukai tantangan, yaitu senang akan kegiatan-kegiatan yang bersifat prestatif dan kompetitif.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan yang berhubungan dengan bagaimana melakukan sesuatu dengan lebih baik, lebih cepat, lebih efisien dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya. Adapun pengukuran motivasi berprestasi diadaptasi dari karakteristik individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi oleh McClelland yaitu (a) berorientasi pada tujuan, (b) menyukai pekerjaan

yang menantang, (c) bertanggung jawab, (d) berani mengambil resiko, (e) kreatif dan inovatif serta (e) evaluatif

2.6 Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian Toharudin (2017) mengkaji tentang strategi peningkatan kualitas guru pendamping khusus pada sekolah inklusi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi Peningkatan Kualitas GPK dengan cara pelatihan, pendampingan teman sejawat, peningkatan sarana dan prasarana pengajaran, memperluas pengetahuan dan keterampilan, memberikan penghargaan dan sanksi hukuman.
2. Hasil penelitian Rudiwati (2005) yang menyimpulkan bahwa guru pendamping khusus merupakan tenaga inti atau “*key person*” dalam sistem pendidikan terpadu/inklusi yang memberikan pelayanan kepada anak berkebutuhan khusus yang menempuh pendidikan di sekolah atau lembaga pendidikan umum yang berfungsi sebagai mediator dan fasilitator anak berkebutuhan khusus.
3. Hasil penelitian Sahin (2011) mengkaji tentang kepemimpinan instruksional dan budaya sekolah di *Curriculum Laboratory Schools (CLS)* di Izmir.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa guru cenderung memandang gaya kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan budaya sekolah positif. Tidak ada perbedaan yang signifikan kelompok usia guru antara kelompok sebagai usia guru dan lamanya pelayanan. Ada hubungan positif dan tingkat tinggi antara gaya kepemimpinan instruksional instruksional dan budaya sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional secara statistik berpengaruh signifikan terhadap semua faktor budaya sekolah. Sebagai faktor budaya sekolah, kepemimpinan sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan instruksional.

4. Hasil penelitian Hosseinpour, dkk (2014) mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara ketiga keterampilan manajemen (teknis, manusia dan kognitif) kepala sekolah dan kinerja guru di sekolah dasar tingkat 4 Karaj. Setiap kenaikan masing-masing teknis, kemampuan manusia dan kognitif meningkatkan kinerja guru dan efektivitas organisasi.
5. Hasil penelitian Pongoh (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru sekolah negeri di kota Manado; (2) motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru sekolah negeri di kota Manado; (3) sekaligus kepemimpinan utama dan motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru sekolah umum di kota Manado.
6. Hasil penelitian Terzi (2016) mengungkapkan bahwa bahwa budaya tugas adalah budaya sekolah yang dominan. Para guru sekolah menengah percaya bahwa suasana yang berorientasi pada kesuksesan dan suportif ada di tempat

kerja dan mempercayai rekan kerja mereka lebih banyak daripada yang mereka lakukan akan berpengaruh terhadap pengajaran mereka. Dimensi dukungan dan tugas budaya organisasi merupakan prediktor signifikan kepercayaan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disarankan agar administrator sekolah meningkatkan budaya yang mendukung di institusi mereka. Signifikansi teoritis penelitian ini adalah bahwa hasil penelitian ini akan membantu untuk lebih memahami perilaku organisasi dan kepentingan praktis penelitian ini sehingga hasil ini dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi organisasi.

Berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, diharapkan dari penelitian ini mampu memberikan penjelasan terkait dengan kinerja Guru Pendamping Khusus yang ada di Kota Metro yang kemudian dikaitkan dengan keterampilan manajerial kepala sekolah dimana Guru Pendamping Khusus tersebut bertugas, budaya organisasi yang ada di sekolahnya dan motivasinya dalam berprestasi

2.7 Kerangka Pikir

2.7.1 Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro

Sebagai manajer pendidikan, kepala sekolah bertanggungjawab untuk mengelola dan mendayagunakan semua sumber daya (manusia dan material) yang ada di sekolahnya untuk mencapai tujuan pendidikan. Keterampilan dan kemampuan manajer dalam menjalankan fungsi merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), melaksanakan (*actuating*), memimpin (*leading*) dan mengendalikan

(*controlling*) seluruh kegiatan sekolah tersebut akan berdampak kepada keefektifan kerja organisasi sekolah.

Keterampilan kepala sekolah dalam mengelola sekolah akan dipersepsi oleh guru-guru dan selanjutnya akan membentuk perasaan dan sikap tentang bagaimana harus berperilaku dalam melaksanakan tugas mengajar sehari-hari. Kepala sekolah yang selalu mendorong dan mengarahkan guru-guru untuk mengembangkan diri dan kemampuannya akan membangkitkan semangat juang dalam diri guru-guru dan pada gilirannya akan membuat guru-guru merasa senang dan betah berada di sekolah dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dan mengabdikan dirinya secara maksimal. Dengan demikian keterampilan manajerial kepala sekolah diduga berpengaruh terhadap kinerja guru.

2.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro

Budaya Organisasi adalah situasi suatu tempat berkumpulnya semua anggota organisasi dalam bersosialisasi. Budaya organisasi ini dapat tercipta atas keterlibat semua anggota organisasi yang bertanggung jawab atas keadaan yang tercipta dengan mengedepankan kepentingan semua anggota organisasi di atas kepentingan pribadi, menjaga sikap, tingkah laku dan segala sesuatu yang berhubungan dengan anggota organisasi lainnya dijaga dengan penuh kesadaran sehingga tidak tercipta konflik yang dapat mengganggu ketentraman dan kenyamanan lingkungan, dimana budaya organisasi dapat mempengaruhi berbagai hal yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut, baik lingkungan maupun anggota organisasi itu sendiri.

Budaya organisasi yang di dalamnya memuat norma-norma dan nilai-nilai dasar mengenai hidup manusia, dapat memberikan pengaruh yang bagi kinerja guru-guru dalam melakukan aktivitas sesuai fungsinya masing-masing serta membantu mereka memahami nilai dan makna dari pekerjaan yang ditangani di sekolah yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja para guru. Dengan demikian budaya organisasi diduga berpengaruh terhadap kinerja guru

2.7.3 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro

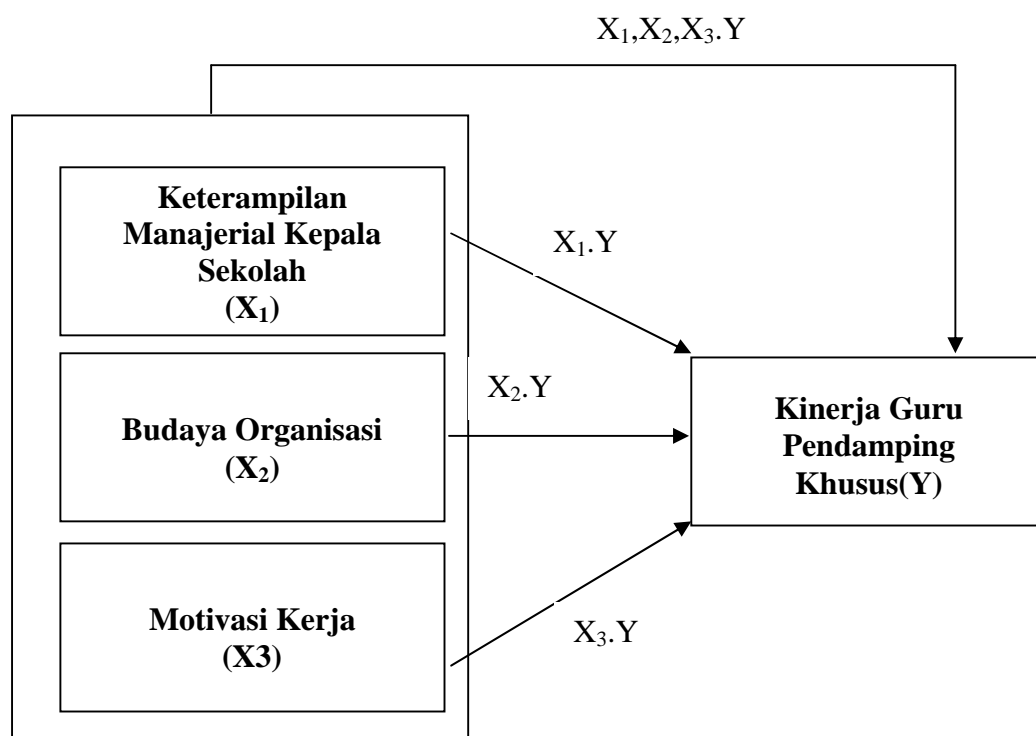
Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan yang berhubungan dengan bagaimana melakukan sesuatu dengan lebih baik, lebih cepat, lebih efisien dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya. Seorang guru memiliki motivasi berprestasi yang tinggi dalam bekerja kinerjanya cenderung akan selalu meningkat, dan sebaliknya jika motivasi seseorang dalam bekerja rendah maka kinerjanya akan menurun.. Jadi diduga motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja guru.

2.7.4 Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro

Kepala sekolah merupakan pemimpin komunitas sekolah yang paling bertanggung jawab mewujudkan cita-cita komunitas tersebut ke depan. Hal ini terkait salah satu peran dan tanggungjawab kepala sekolah yaitu sebagai manajer pendidikan pada sekolah yang dipimpinnya. Memadainya keterampilan manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah akan dibarengi dengan tumbuhnya budaya organisasi yang baik sekaligus menciptakan suasana kondusif sekolah yang membangkitkan

daya penggerak kegairahan kerja guru sehingga mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai tujuan yang pada muaranya akan meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian kepala sekolah yang memiliki keterampilan manajerial yang baik, budaya sekolah yang kondusif dan motivasi berprestasi guru yang tinggi diduga secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru.

Berdasarkan kerangka pikir di atas, maka dapat dilihat seperti gambar berikut:



Gambar 2.3 Skema Kerangka Pikir

2.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, dapat dianggap atau dipandang sebagai konklusi atau kesimpulan yang sifatnya

sementara, penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *expost facto*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut kebelakang untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya peristiwa tersebut. Adapun jenis penelitiannya adalah kuantitatif, yaitu suatu pendekatan yang memungkinkan dilakukannya pencatatan data hasil penelitian secara nyata dalam bentuk data numerikal atau angka sehingga memudahkan proses analisis dan penafsirannya dengan menggunakan perhitungan-perhitungan statistik (analisis statistik).

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian, atau keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang akan diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Guru Pendamping Khusus (GPK) SD inklusi di Kota Metro yang berjumlah 51 guru.

Tabel 3.1 Jumlah Guru Pendamping Khusus (GPK) SD Inklusi di Kota Metro

No	Kecamatan	Jumlah GPK
1.	Metro Pusat	17
2.	Metro Barat	8
3.	Metro Timur	10
4.	Metro Utara	6
5.	Metro Selatan	10
	Jumlah	51

3.2.2 Sampel

Arifin (2011: 224) mengemukakan bahwa jika jumlah anggota populasi berada antara 51 sampai dengan 100 maka sampel dapat diambil 50-60%. Berdasarkan pendapat tersebut maka sampel pada penelitian ini ditetapkan sebanyak 56% dari jumlah populasi dengan sebaran sampel dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.2 Daftar Sebaran Sampel Penelitian

No	Kecamatan	Populasi	Sebaran Sampel	Sampel
1.	Metro Pusat	17	$S = \frac{56}{100} \times 17 = 9,52 \rightarrow 10$	10
2.	Metro Barat	8	$S = \frac{56}{100} \times 8 = 4,48 \rightarrow 5$	5
3.	Metro Timur	10	$S = \frac{56}{100} \times 10 = 5,6 \rightarrow 6$	6
4.	Metro Utara	6	$S = \frac{56}{100} \times 6 = 3,36 \rightarrow 4$	4
5	Metro Selatan	10	$S = \frac{56}{100} \times 10 = 5,6 \rightarrow 6$	6
	Jumlah	51		31

Sumber: Data diolah (2018)

Tabel 3.2 menunjukkan bahwa sampel yang diperoleh sebanyak 31 Guru Pendamping Khusus yang terbagi secara proporsional pada setiap kecamatan. Sebagian lainnya yakni sejumlah 20 Guru Pendamping Khusus ditetapkan sebagai sampel uji coba instrumen.

3.3 Variabel Penelitian

3.3.1 Variabel Independen atau Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini yang menjadi bebas yaitu keterampilan manajerial kepala sekolah (X_1), budaya organisasi (X_2), dan motivasi berprestasi (X_3).

3.3.2 Variabel Dependen atau Variabel Terikat

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y).

3.4 Definisi Konseptual Variabel

3.4.1 Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)

Kinerja Guru Pendamping Khusus (GPK) adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang GPK untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan, dan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan.

3.4.2 Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X_1)

Keterampilan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh manajer yang dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dalam upaya untuk mengelola sekolah yang dipimpinnya dengan memanfaatkan

berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

3.4.3 Budaya Organisasi (X_2)

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

3.4.4 Motivasi Berprestasi (X_3)

Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan yang ada pada seseorang sehubungan dengan prestasi, yaitu menguasai, memanipulasi serta mengatur lingkungan sosial maupun fisik, mengatasi segala rintangan dan memelihara kualitas kerja yang tinggi, bersaing melalui usaha-usaha untuk melebihi hasil kerja yang lampau, serta mengungguli hasil kerja yang lain.

3.5 Definisi Operasional Variabel

3.5.1 Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)

Kinerja Guru Pendamping Khusus (GPK) adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang GPK untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan, dan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan. Variabel kinerja diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan umum (*general ability*)
2. Kemampuan dasar (*basic ability*)
3. Kemampuan khusus (*specific ability*)

Variabel kinerja guru dalam penelitian ini akan diukur menggunakan skala likert, dengan lima pilihan, yaitu S (selalu), S (sering), KK (kadang-kadang), J (jarang), dan TP (tidak pernah).

3.5.2 Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X₁)

Keterampilan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh manajer yang dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dalam upaya untuk mengelola sekolah yang dipimpinnya dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Variabel keterampilan manajerial kepala sekolah diukur melalui indikator:

1. Keterampilan teknik
2. Keterampilan manusiawi
3. Keterampilan konsep

Variabel keterampilan manajerial kepala sekolah dalam penelitian ini akan diukur menggunakan skala Likert, dengan lima pilihan, yaitu SB (sangat baik), B (baik), S (sedang), K (kurang), dan SK (sangat kurang).

3.5.3 Budaya organisasi (X₂)

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah

laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Variabel budaya organisasi diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut:

1. Inisiatif individual
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko
3. Arah
4. Integrasi
5. Kontrol
6. Identitas
7. Toleransi terhadap konflik
8. Pola-pola komunikasi

Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini akan diukur menggunakan skala Likert, dengan lima pilihan, yaitu SB (sangat baik), B (baik), S (sedang), K (kurang), dan SK (sangat kurang)

3.5.4 Motivasi Berprestasi (X₃)

Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan yang berhubungan dengan bagaimana melakukan sesuatu dengan lebih baik, lebih cepat, lebih efisien dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya. Variabel motivasi berprestasi diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut:

1. berorientasi pada tujuan,
2. menyukai pekerjaan yang menantang,
3. bertanggung jawab,
4. berani mengambil resiko,

5. kreatif dan inovatif serta
6. evaluatif

Variabel motivasi berprestasi dalam penelitian ini akan diukur menggunakan skala Likert, dengan lima pilihan, yaitu SB (sangat baik), B (baik), S (sedang), K (kurang), dan SK (sangat kurang).

3.6 Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Kuisisioner (Angket)

Kuisisioner melalui sejumlah pertanyaan tertulis digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui terkait objek penelitian. Skala data yang digunakan adalah skala Likert dengan lima alternatif jawaban. Apabila ada kesulitan dalam memahami kuisisioner, responden bisa langsung bertanya kepada peneliti. Angket ini digunakan untuk mendapatkan data mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi berprestasi dan kinerja Guru Pendamping Khusus dengan skala Likert.

3.6.2 Dokumentasi

Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data yang sudah tersedia dalam catatan dokumen, dalam penelitian, fungsi data berasal dari dokumentasi lebih banyak digunakan sebagai data pendukung dan pelengkap bagi data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara.

3.7 Instrumen Penelitian

Kisi-kisi instrumen penelitian dalam ini terdiri dari variabel keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi berprestasi dan kinerja Guru Pendamping Khusus. Kisi-kisi instrumen penelitian sebelum dilakukan uji coba dan setelah dilakukan uji coba dapat dilihat pada tabel tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3.3 Kisi - Kisi Instrumen Penelitian Sebelum Uji Coba

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Item	No Butir
1	Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)	Kemampuan umum (<i>general ability</i>)	a. Merancang asesmen	7	1,2,3,4,5, 6,7
			b. Melaksanakan pembelajaran	5	8,9,10,11 12
		Kemampuan dasar (<i>basic ability</i>)	a. Melaksanakan pendampingan ABK pada kegiatan pembelajaran	2	13,14
			b. Memberikan bantuan layanan khusus bagi ABK	4	15,16,17,18
			c. Memberikan bimbingan dan membuat catatan khusus bagi ABK	3	19,20,21
			d. Memberikan bantuan pada guru kelas dan/atau guru mata pelajaran agar mereka dapat memberikan pelayanan pendidikan bagi ABK	2	22,23
		Kemampuan khusus (<i>specific ability</i>)	Mendidik ABK jenis tertentu (spesialis)	2	24,25
Jumlah Item				25	

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Item	No Butir
2	Keterampilan manajerial kepala sekolah (X ₁)	Keterampilan teknik	a. keuangan	5	1,2,3,4,5
			b. pelaporan	2	6,7
			c. penjadwalan,	3	8,9,10
			d. pemeliharaan	2	11,12
		Keterampilan manusiawi	a. komunikasi dengan personel sekolah	3	13,14,15
			b. komunikasi dengan anggota masyarakat	2	16,17
		Keterampilan konsep	a. merencanakan perubahan	2	18,19
			b. merancang tujuan sekolah	2	20,21
			c. membuat penilaian secara tepat tentang kegiatan sekolah	4	22,23,24,25
d. mengkoordinasikan program secara harmonis	2		26,27		
Jumlah Item				27	
3	Budaya organisasi (X ₂)	Inisiatif individual	Tingkat tanggung jawab yang dipunyai individu	4	1,2,3,4
		Toleransi terhadap tindakan beresiko	Anjuran dalam tindakan yang beresiko	3	5,6,7
		Arah	Penciptaan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi	7	8,9,10,11 12,13,14
		Integrasi	Bekerja dengan cara yang terkoordinasi	5	15,16,17 18,19
		Kontrol	Pengawasan yang dilakukan	3	20,21,22
		Identitas	Identifikasi diri terhadap organisasi	2	23,24
		Toleransi terhadap konflik	Mengemukakan konflik	2	25,26
		Pola-pola komunikasi	Pembatasan komunikasi oleh hierarki kewenangan yang formal	4	26,27,28,29 30
Jumlah Item				30	

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Item	No Butir
4	Motivasi berprestasi (X ₃)	Berorientasi pada tujuan	a. Menetapkan tujuan	2	1,2
			b. Tidak menunda pekerjaan	2	3,4
			c. Menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya	2	5,6
		Menyukai pekerjaan yang menantang	a. Tidak mudah putus asa	2	7,8
			b. Senang memecahkan masalah yang dihadapi	3	9,10,11
		Bertanggung jawab	a. Bertanggung jawab pada tugas-tugas/ pekerjaan.	2	12,13
			b. Puas dengan hasil usahanya sendiri	2	14,15
		Berani mengambil resiko	a. Rasional terhadap tujuan	3	16,17,18
			b. Berani mengambil resiko	1	19
			c. Tidak takut gagal	2	20,21
Kreatif dan inovatif	a. Gigih/giat mencari cara untuk menyelesaikan tugas.	2	22,23		
	b. Menampilkan sesuatu yang berbeda/bervariasi	3	24,25,26		
Evaluatif	a. Bercermin pada kesalahan di masa lalu	2	27,28		
	b. Mengantisipasi terjadinya kegagalan	2	29,30		
Jumlah item				30	

Tabel 3.3 menunjukkan bahwa variabel kinerja Guru Pendamping Khusus (Y) dikembangkan melalui 25 butir pernyataan, variabel keterampilan manajerial kepala sekolah (X₁) dikembangkan melalui 27 butir pernyataan, variabel budaya organisasi (X₂) dikembangkan melalui 30 butir pernyataan dan variabel motivasi berprestasi (X₃) dikembangkan melalui 30 butir pernyataan.

Setelah dilakukan uji coba instrumen, kisi-kisi instrumen berubah sebagai berikut:

Tabel 3.4 Kisi - Kisi Instrumen Penelitian Setelah Uji Coba

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Item	No Butir
1	Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)	Kemampuan umum (<i>general ability</i>)	a. Merancang asesmen	6	1,2,3,4,5,6
			b. Melaksanakan pembelajaran	5	7,8,9,10,11
		Kemampuan dasar (<i>basic ability</i>)	a. Melaksanakan pendampingan ABK pada kegiatan pembelajaran	2	12,13
			b. Memberikan bantuan layanan khusus bagi ABK	3	14,15,16
c. Memberikan bimbingan dan membuat catatan khusus bagi ABK	3		17,18,19		
		d. Memberikan bantuan pada guru kelas dan/atau guru mata pelajaran agar mereka dapat memberikan pelayanan pendidikan bagi ABK	2	20,21	
		Kemampuan khusus (<i>specific ability</i>)	Mendidik ABK jenis tertentu (spesialis)	1	22
Jumlah Item				22	
2	Keterampilan manajerial kepala sekolah (X ₁)	Keterampilan teknik	a. keuangan	3	1,2,3
			b. pelaporan	2	4,5
			c. penjadwalan,	3	6,7,8
			d. pemeliharaan	2	9,10
		Keterampilan manusiawi	a. komunikasi dengan personel sekolah	2	11,12
			b. komunikasi dengan anggota masyarakat	2	13,14

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Item	No Butir
		Keterampilan konsep	a. merencanakan perubahan	2	15,16
			b. merancang tujuan sekolah	2	17,18
			c. membuat penilaian secara tepat tentang kegiatan sekolah	3	19,20,21
			d. mengkoordinasikan program secara harmonis	2	22,23
Jumlah Item				23	
3	Budaya organisasi (X ₂)	Inisiatif individual	Tingkat tanggung jawab yang dipunyai individu	4	1,2,3,4
		Toleransi terhadap tindakan beresiko	Anjuran dalam tindakan yang beresiko	2	5,6
		Arah	Penciptaan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi	7	7,8,9,10,11 12,13
		Integrasi	Bekerja dengan cara yang terkoordinasi	4	14,15,16,17
		Kontrol	Pengawasan yang dilakukan	2	18,19
		Identitas	Identifikasi diri terhadap organisasi	1	20
		Toleransi terhadap konflik	Mengemukakan konflik	2	21,22
		Pola-pola komunikasi	Pembatasan komunikasi oleh hierarki kewenangan yang formal	3	23,24,25
Jumlah Item				25	
4	Motivasi berprestasi (X ₃)	Berorientasi pada tujuan	a. Menetapkan tujuan	2	1,2
			b. Tidak menunda pekerjaan	2	3,4
			c. Menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya	1	5
		Menyukai pekerjaan yang menantang	a. Tidak mudah putus asa	2	6,7
			b. Senang memecahkan masalah yang	2	8,9

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Item	No Butir
			dihadapi		
		Bertanggung jawab	a. Bertanggung jawab terhadap tugas-tugas/ pekerjaan yang diterimanya. b. Puas dengan hasil usahanya sendiri	2 1	10,11 12
		Berani mengambil resiko	a. Rasional terhadap tujuan b. Tidak takut gagal	2 2	13,14 15 16,17
		Kreatif dan inovatif	a. Gigih/giat mencari cara untuk menyelesaikan tugas. b. Menampilkan sesuatu yang berbeda/bervariasi	2 3	18,19 20,21,22
		Evaluatif	a. Bercermin pada kesalahan di masa lalu b. Mengantisipasi terjadinya kegagalan	2 1	23,24 25
Jumlah item					25

Tabel 3.4 menunjukkan bahwa setelah dilakukan uji coba instrumen terjadi perubahan kisi-kisi instrumen dimana variabel kinerja Guru Pendamping Khusus (Y) yang semula dikembangkan melalui 25 butir pernyataan kemudian menjadi 22 butir pernyataan. Variabel keterampilan manajerial kepala sekolah (X_1) yang semula dikembangkan melalui 27 butir pernyataan kemudian menjadi 23 butir pernyataan. Variabel budaya organisasi (X_2) yang semula dikembangkan melalui 30 butir pernyataan kemudian menjadi 25 butir pernyataan dan variabel motivasi berprestasi (X_3) yang semula dikembangkan melalui 30 butir pernyataan kemudian menjadi 25 butir pernyataan.

3.8 Uji Instrumen

3.8.1 Validitas Instrumen

Suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen yang digunakan dapat mengukur apa yang hendak diukur. Uji validitas adalah ukuran seberapa tepat instrumen itu mampu menghasilkan data sesuai dengan ukuran yang sesungguhnya yang ingin diukur (Mustafa, 2009: 164). Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung mampu tidaknya alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki dengan tepat, karena suatu alat ukur yang valid mempunyai validitas yang tinggi.

Sebaliknya, sebuah alat ukur yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah.

Untuk menguji tingkat validitas instrumen penelitian atau alat pengukur data

dapat menggunakan rumus korelasi *product Moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \cdot \sum y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2) (N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

keterangan :

r = Koefisien korelasi

N = Jumlah sampel

X = Skor Item

Y = Skor total

$\sum X$ = Jumlah skor item

$\sum Y$ = Jumlah skor total

Dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka item pernyataan dalam kuesioner valid
2. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka item pernyataan dalam kuesioner tidak valid

3.8.1.1 Uji Validitas Instrumen Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)

Uji validitas instrumen kinerja Guru Pendamping Khusus (GPK) dilakukan dengan menguji 25 item pernyataan terhadap 20 sampel uji coba instrumen penelitian. Hasil uji tersebut kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} . Pada taraf signifikansi 5% (0,05) dengan jumlah sampel 20, diperoleh angka r_{tabel} sebesar 0,444. Keputusan ujinya adalah:

1. Jika $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ maka item tidak valid
2. Jika $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka item valid

Hasil uji validitas instrumen kinerja Guru Pendamping Khusus adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Kinerja Guru Pendamping Khusus

No Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Interpretasi
1	0,465	0,444	valid
2	0,439	0,444	tidak valid
3	0,545	0,444	valid
4	0,518	0,444	valid
5	0,484	0,444	valid
6	0,494	0,444	valid
7	0,525	0,444	valid
8	0,539	0,444	valid
9	0,535	0,444	valid
10	0,602	0,444	valid
11	0,511	0,444	valid
12	0,452	0,444	valid
13	0,590	0,444	valid
14	0,524	0,444	valid
15	0,145	0,444	tidak valid
16	0,600	0,444	valid
17	0,657	0,444	valid
18	0,544	0,444	valid
19	0,566	0,444	valid
20	0,525	0,444	valid
21	0,525	0,444	valid
22	0,567	0,444	valid

No Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Interpretasi
23	0,631	0,444	valid
24	0,526	0,444	valid
25	0,173	0,444	tidak valid

Sumber : Diolah tahun 2018

Tabel 3.5 menunjukkan bahwa pada item pernyataan no. 2, 15, dan 25 nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dinyatakan item tersebut tidak valid dan tidak digunakan sebagai instrumen pengumpul data. Adapun item selainnya dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai instrumen pengumpul data

3.8.1.2 Uji Validitas Instrumen Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X_1)

Uji validitas instrumen keterampilan manajerial kepala sekolah dilakukan dengan menguji 27 item pernyataan terhadap 20 sampel uji coba instrumen penelitian.

Hasil uji tersebut kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} . Pada taraf signifikansi 5% (0,05) dengan jumlah sampel 20, diperoleh angka r_{tabel} sebesar 0,444. Keputusan ujinya adalah:

1. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka item tidak valid
2. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka item valid

Hasil uji validitas instrumen keterampilan manajerial kepala sekolah adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Instrumen Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

No Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Interpretasi
1	0,491	0,444	valid
2	0,590	0,444	valid
3	0,231	0,444	tidak valid
4	0,549	0,444	valid

No Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Interpretasi
5	0,114	0,444	tidak valid
6	0,452	0,444	valid
7	0,479	0,444	valid
8	0,480	0,444	valid
9	0,528	0,444	valid
10	0,547	0,444	valid
11	0,511	0,444	valid
12	0,476	0,444	valid
13	0,177	0,444	tidak valid
14	0,540	0,444	valid
15	0,476	0,444	valid
16	0,510	0,444	valid
17	0,568	0,444	valid
18	0,462	0,444	valid
19	0,455	0,444	valid
20	0,631	0,444	valid
21	0,482	0,444	valid
22	0,163	0,444	tidak valid
23	0,479	0,444	valid
24	0,626	0,444	valid
25	0,476	0,444	valid
26	0,533	0,444	valid
27	0,533	0,444	valid

Sumber : Diolah tahun 2018

Tabel 3.6 menunjukkan bahwa pada item pernyataan no. 3, 5, 13, dan 22 nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dinyatakan item tersebut tidak valid dan tidak digunakan sebagai instrumen pengumpul data. Adapun item selainnya dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai instrumen pengumpul data.

3.8.1.3 Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi (X_2)

Uji validitas instrumen budaya organisasi dilakukan dengan menguji 30 item pernyataan terhadap 20 sampel uji coba instrumen penelitian. Hasil uji tersebut kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} . Pada taraf signifikansi 5% (0,05)

dengan jumlah sampel 20, diperoleh angka r_{tabel} sebesar 0,444. Keputusan ujinya adalah:

1. Jika $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ maka item tidak valid
2. Jika $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka item valid

Hasil uji validitas instrumen budaya organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

No Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Interpretasi
1	0,678	0,444	valid
2	0,569	0,444	valid
3	0,555	0,444	valid
4	0,718	0,444	valid
5	0,290	0,444	tidak valid
6	0,448	0,444	valid
7	0,520	0,444	valid
8	0,487	0,444	valid
9	0,475	0,444	valid
10	0,556	0,444	valid
11	0,474	0,444	valid
12	0,500	0,444	valid
13	0,468	0,444	valid
14	0,532	0,444	valid
15	0,533	0,444	valid
16	0,541	0,444	valid
17	0,558	0,444	valid
18	0,138	0,444	tidak valid
19	0,531	0,444	valid
20	0,057	0,444	tidak valid
21	0,464	0,444	valid
22	0,542	0,444	valid
23	0,589	0,444	valid
24	0,330	0,444	tidak valid
25	0,492	0,444	valid
26	0,474	0,444	valid
27	0,616	0,444	valid
28	0,569	0,444	valid
29	0,135	0,444	tidak valid
30	0,478	0,444	valid

Sumber : Diolah tahun 2018

Tabel 3.7 menunjukkan bahwa pada item pernyataan no. 5, 18, 20, 24, dan 29 nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dinyatakan item tersebut tidak valid dan tidak digunakan sebagai instrumen pengumpul data. Adapun item selainnya dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai instrumen pengumpul data

3.8.1.4 Uji Validitas Instrumen Motivasi Berprestasi (X_3)

Uji validitas instrumen motivasi berprestasi dilakukan dengan menguji 30 item pernyataan terhadap 20 sampel uji coba instrumen penelitian. Hasil uji tersebut kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} . Pada taraf signifikansi 5% (0,05) dengan jumlah sampel 20, diperoleh angka r_{tabel} sebesar 0,444. Keputusan ujinya adalah:

1. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka item tidak valid
2. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka item valid

Hasil uji validitas instrumen motivasi berprestasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Motivasi Berprestasi

No Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Interpretasi
1	0,584	0,444	valid
2	0,460	0,444	valid
3	0,446	0,444	valid
4	0,524	0,444	valid
5	0,520	0,444	valid
6	0,183	0,444	tidak valid
7	0,539	0,444	valid
8	0,567	0,444	valid
9	0,518	0,444	valid
10	0,079	0,444	tidak valid
11	0,524	0,444	valid
12	0,551	0,444	valid
13	0,511	0,444	valid
14	0,052	0,444	tidak valid

No Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Interpretasi
15	0,475	0,444	valid
16	0,628	0,444	valid
17	0,512	0,444	valid
18	0,505	0,444	valid
19	0,104	0,444	tidak valid
20	0,491	0,444	valid
21	0,585	0,444	valid
22	0,497	0,444	valid
23	0,509	0,444	valid
24	0,502	0,444	valid
25	0,509	0,444	valid
26	0,456	0,444	valid
27	0,471	0,444	valid
28	0,564	0,444	valid
29	0,094	0,444	tidak valid
30	0,527	0,444	valid

Sumber : Diolah tahun 2018

Tabel 3.8 menunjukkan bahwa pada item pernyataan no. 6, 10, 14, 19, dan 29 nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dinyatakan item tersebut tidak valid dan tidak digunakan sebagai instrumen pengumpul data. Adapun item selainnya dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai instrumen pengumpul data

3.8.2 Reliabilitas Instrumen

Sebuah skala atau instrument pengukur data dan data yang dihasilkan disebut *reliable* atau terpercaya apabila instrument itu secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran (Ferdinand, 2006: 238).

Formula yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah alfa (α) dari cronbach dengan taraf signifikansi 0,05 dengan rumus matematis:

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

Dimana :

- r_{11} = Nilai reliabilitas
 b = Jumlah varians skor tiap-tiap item
 t = Varians total
 k = Jumlah item

Dengan kriteria pengujian jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan taraf signifikansi 0,05 maka

alat ukur tersebut reliabel. Begitu pula sebaliknya, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka alat ukur

tersebut tidak reliabel. Reliabilitas instrumen hasil uji coba kemudian

diinterpretasikan berdasarkan tabel berikut.

Tabel 3.9 Daftar Interpretasi Nilai r (Reliabilitas Instrumen)

No.	Besarnya Nilai r	Interpretasi
1	Antara 0,800 – 1,000	Sangat tinggi
2	Antara 0,600 – 0,799	Tinggi
3	Antara 0,400 – 0,599	Cukup Tinggi
4	Antara 0,200 – 0,399	Rendah
5	Antara 0,000 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber: Arikunto (2006)

3.8.2.1 Uji Reliabilitas Instrumen Kinerja Guru Pendamping Khusus (Y)

Hasil uji reliabilitas instrumen kinerja Guru Pendamping Khusus adalah sebagai berikut:

Tabel 3.10 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Kinerja Guru Pendamping Khusus

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.886	22

Sumber : Diolah tahun 2018

Tabel 3.10 di atas menunjukkan bahwa dari uji reliabilitas instrumen kinerja Guru Pendamping Khusus didapatkan nilai sebesar 0,886. Hasil tersebut lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,444 dan jika dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r

(reliabilitas instrumen) berada pada kriteria sangat tinggi. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa item pernyataan variabel kinerja Guru Pendamping Khusus reliabel sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

3.8.2.2 Uji Reliabilitas Instrumen Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X₁)

Hasil uji reliabilitas instrumen keterampilan manajerial kepala sekolah adalah sebagai berikut:

Tabel 3.11 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.876	23

Sumber : Diolah tahun 2018

Tabel 3.11 di atas menunjukkan bahwa dari uji reliabilitas instrumen keterampilan manajerial kepala sekolah didapatkan nilai sebesar 0,876. Hasil tersebut lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,444 dan jika dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (reliabilitas instrumen) berada pada kriteria sangat tinggi. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa item pernyataan variabel keterampilan manajerial kepala sekolah reliabel sebagai alat pengumpul data dalam penelitian

3.8.2.3 Uji Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi (X₂)

Hasil uji reliabilitas instrumen budaya organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.12 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.889	23

Sumber : Diolah tahun 2018

Tabel 3.12 di atas menunjukkan bahwa dari uji reliabilitas budaya organisasi didapatkan nilai sebesar 0,889. Hasil tersebut lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,444 dan jika dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (reliabilitas instrumen) berada pada kriteria sangat tinggi. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa item pernyataan variabel budaya organisasi reliabel sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

3.8.2.4 Uji Reliabilitas Instrumen Motivasi Berprestasi (X_3)

Hasil uji reliabilitas instrumen motivasi berprestasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.13 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Motivasi Berprestasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.881	23

Sumber : Diolah tahun 2018

Tabel 3.13 di atas menunjukkan bahwa dari uji reliabilitas instrumen motivasi berprestasi didapatkan nilai sebesar 0,881. Hasil tersebut lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,444 dan jika dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (reliabilitas instrumen) berada pada kriteria sangat tinggi. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa item pernyataan variabel motivasi berprestasi reliabel sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

3.9 Uji Persyaratan Analisis Data

3.9.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas data digunakan untuk dilakukan terhadap semua variabel yang diteliti, yaitu meliputi variabel keterampilan manajerial kepala sekolah (X_1),

budaya organisasi (X_2), motivasi berprestasi (X_3), dan kinerja Guru Pendamping Khusus (Y). Hasil pengujian terhadap sampel penelitian digunakan untuk menyimpulkan apakah populasi yang diamati berdistribusi normal atau tidak. Apabila pengujian normal, maka hasil perhitungan statistik dapat digeneralisasikan pada populasinya. Uji normalitas dilakukan dengan baik secara manual maupun menggunakan computer program SPSS. Dalam penelitian ini, uji normalitas dapat digunakan uji kolmogrov $> 0,05$ berarti berdistribusi normal.

Untuk keperluan pengujian normal tidaknya distribusi masing-masing data dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_0 : Data berasal dari sampel tidak berdistribusi normal

H_1 : Data berasal dari sampel berdistribusi normal

Kriteria uji: tolak H_0 jika nilai sig $0,05$ dan terima H_0 untuk selainnya.

3.9.2 Uji Homogenitas

Tujuan uji homogenitas sampel adalah untuk mengetahui apakah data sampel yang diambil merupakan sampel yang berasal dari populasi bervarian homogen. Pengujian homogenitas dilakukan terhadap semua variabel dependen yang diteliti, yaitu meliputi variabel variabel keterampilan manajerial kepala sekolah (X_1), budaya organisasi (X_2), motivasi berprestasi (X_3), dan kinerja Guru Pendamping Khusus (Y). Untuk keperluan pengujian digunakan metode uji analisis One-Way Anova, dengan langkah-langkah berikut.

H_0 : Varians populasi tidak homogen

H_1 : Varians populasi adalah homogen

Kriteria uji: tolak H_0 jika nilai sig $0,05$ dan terima H_0 untuk selainnya.

3.9.3 Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang ada merupakan persamaan linier atau berupa persamaan non linier. Hipotesis yang digunakan untuk menguji linieritas garis regresi tersebut dinyatakan sebagai berikut:

H_0 : Model regresi berbentuk linier

H_1 : Model regresi berbentuk non linier

Untuk menyatakan apakah garis regresi tersebut linier atau tidak, ada dua cara yaitu dengan menggunakan harga koefisien F hitung *linearity* atau F hitung pada *Deviation from linearity*. Bila menggunakan F hitung:

$F_{hitung} > F_{tabel}$ atau Sig hitung (0,05) maka dikatakan linier bila menggunakan *Deviation from linearity*, $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau sig hitung $> (0,05)$ maka dikatakan linier.

3.9.4 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas untuk membuktikan ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas satu dengan variabel bebas lainnya. Hal yang diharapkan adalah tidak terjadi adanya hubungan yang linier (multikolinearitas) diantara variabel-variabel bebas. Karena apabila terjadi hubungan antara variabel bebas maka:

- a. Tingkat ketelitian prediksi atau pendugaan sangat rendah sehingga tidak akurat,
- b. Koefisien regresi akan bersifat tidak stabil karena adanya perubahan data kecil akan mengakibatkan perubahan yang signifikan pada variabel bebas (Y),
- c. Sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Hipotesis yang digunakan untuk membuktikan ada tidaknya multikolinieritas adalah.

H₀: Tidak terdapat hubungan antar variabel bebas

H₁: Terdapat hubungan antar variabel bebas

Guna mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah dengan melihat *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan kriteria

- a. Mempunyai angka *Tolerance* di atas ($>$) 0,10 tidak terjadi multikolinieritas
- b. Mempunyai nilai VIF di bawah ($<$) 10,00 tidak terjadi multikolinieritas

3.9.5 Uji Autokorelasi

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi di antara data pengamatan atau tidak, uji autokorelasi dilakukan apabila data yang dianalisis adalah data *time series*, adapun harapannya adalah tidak terjadi autokorelasi.

Apabila terjadi autokorelasi maka.

1. Variabel penafsir tidak efisien,
2. Variabel tidak minimum sehingga tidak efisien,

3. Apabila terjadi autokorelasi maka uji t dan uji f menjadi tidak sah,
4. Penafsir agar memberi gambaran yang menyimpang dari populasi sehingga akibat perubahan akan menjadi sensitif.

Pendekatan yang sering digunakan untuk menguji apakah terjadi autokorelasi atau tidak adalah dengan uji Durbin-Watson dengan ketentuan pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika $DW > \text{batas atas (dU)}$, maka tidak ada autokorelasi
2. Jika $DW < \text{batas bawah (dL)}$, maka terjadi autokorelasi
3. Jika $dL < DW < dU$, maka tidak dapat diketahui terjadi autokorelasi atau tidak

3.9.6 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah variasi residual absolute sama atau tidak sama untuk semua pengamatan. Dalam hal ini yang diperlukan adalah yang sama. Apabila asumsi hetero tidak terpenuhi maka variabel bebas tidak efisien untuk memprediksi baik pada sampel kecil maupun pada sampel besar, akibatnya estimasi dari koefisien regresi menjadi tidak akurat.

Hipotesis yang akan di uji untuk membuktikan ada tidaknya heterokedastisitas sebagai berikut.

H_0 : Tidak ada hubungan yang sistemik antara variabel yang menjelaskan dan nilai mutlak dari residualnya.

H_1 : Ada hubungan yang sistemik antara variabel yang menjelaskan dan nilai mutlak dari residualnya.

Kriteria yang digunakan adalah dengan melihat koefisien signifikansi sebagai berikut:

1. Koefisien signifikansi $< 0,05$ terjadi heterokedastisitas
2. Koefisien signifikansi $> 0,05$ tidak terjadi heterokedastisitas

Untuk melakukan uji heterokedastisitas diperlukan proses sebagai berikut.

1. Menghitung nilai residual absolute terlebih dahulu,
2. Menghitung korelasi antara nilai variabel dengan nilai residual absolutnya,
3. Selanjutnya dihitung korelasinya.

3.10 Teknik Analisis Data

3.10.1 Regresi Linier Sederhana

Untuk menguji hipotesis pertama, kedua, ketiga yaitu pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru dan pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja guru menggunakan statistik t dengan model regresi linier sederhana. Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Persamaan umum regresi linier sederhana adalah sebagai berikut.

$$Y = a + bX$$

Keterangan.

Y = subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan.

a = harga Y ketika harga X = 0 (harga konstan).

b = angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada perubahan variabel independen. Bila (+) arah garis naik, dan bila (-) maka arah garis turun.

X = subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

Harga b merupakan fungsi dari koefisien korelasi. Apabila koefisien korelasi tinggi, maka harga b juga besar, sebaliknya apabila koefisien korelasi rendah maka harga b juga rendah (kecil). Selain itu, apabila koefisien korelasi negatif maka harga b juga negatif, dan sebaliknya apabila koefisien korelasi positif maka harga b juga positif.

Harga a dan b dapat ditentukan dengan rumus sebagai berikut

$$a = \frac{(\sum Y_i)(\sum X_i^2) - (\sum X_i)(\sum X_i Y_i)}{n \sum X_i - (\sum X_i)^2}$$

$$b = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

Setelah menguji hipotesis regresi linier sederhana dilanjutkan dengan uji signifikan dengan rumus uji t. Menggunakan rumus uji t karena simpangan baku populasinya tidak diketahui. Simpangan baku dapat dihitung berdasarkan data yang sudah terkumpul. Jadi rumus yang tepat untuk uji signifikan dalam penelitian ini adalah uji t, dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{b}{sb}$$

Keterangan.

t = nilai teoritis observasi
b = koefisien arah regresi
sb = standar deviasi

Kriteria pengujian hipotesis yaitu:

Jika $t > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan jika $t < t_{tabel}$ maka H_0 ditolak diterima. t_{tabel} diperoleh dari daftar distribusi t dengan peluang $(1 - \alpha)$ dan $dk = n - 2$

3.10.2 Regresi Linier Berganda

Untuk pengujian hipotesis keempat yaitu untuk mengetahui pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja Guru menggunakan linier berganda.

Persamaan regresi ganda untuk tiga prediktor yaitu.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Kemudian untuk menguji signifikan simultan dilakukan uji F dengan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{\frac{JK_{reg}}{K}}{\frac{JK_{res}}{(n - k - 1)}}$$

Keterangan:

$$JK(\text{reg}) = b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y + b_3 \sum X_3 Y$$

$$JK(\text{res}) = \sum Y_2 - JK(\text{reg})$$

n = banyaknya responden

k = banyaknya kelompok

Dengan Ft = F (k : n - k - 1)

Keterangan:

= tingkat signifikansi

k = banyaknya kelompok

n = banyaknya responden

Dengan kriteria uji adalah tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan demikian pula sebaliknya, jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_a diterima dk pembilang = k dan dk penyebut = (n-k-1) dengan taraf signifikansi = 0,05.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro.
Semakin baik keterampilan manajerial kepala sekolah maka akan semakin baik pula kinerja Guru Pendamping Khusus. Dengan demikian disimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro. Semakin baik budaya organisasi maka akan semakin baik pula kinerja Guru Pendamping Khusus. Dengan demikian disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro. Semakin baik motivasi berprestasi maka akan semakin baik pula kinerja Guru Pendamping Khusus. Dengan demikian disimpulkan bahwa motivasi berprestasi mempunyai

pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus.

4. Terdapat pengaruh yang signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi secara bersama-sama terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro. Semakin baik keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi maka akan semakin baik pula kinerja Guru Pendamping Khusus. Dengan demikian disimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus.

5.2 Implikasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah diambil dari hasil penelitian ini baik secara parsial maupun secara bersama-sama variabel bebas yang digunakan mempunyai pengaruh terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja Guru Pendamping Khusus dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi berprestasi. Adapun implikasi terhadap variabel lainnya sebagai berikut:

5.2.1 Meningkatkan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Keterampilan manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek rekrutmen kepala sekolah yang baik dan bermutu melalui pembekalan seseorang guru

sebelum diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah serta pembinaan kepala sekolah.

5.2.2 Meningkatkan Budaya Organisasi

Budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan budaya organisasi yang berkembang di sekolah, jika sudah tidak sesuai budaya organisasi tersebut dapat saja direvisi atau diganti.

5.2.3 Meningkatkan Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja Guru Pendamping Khusus SD Inklusi di Kota Metro. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan sisi motivasi berprestasi guru. Hal ini dapat dilakukan dengan dengan memberikan kesempatan yang sama untuk semua guru dalam hal mengejar prestasi, kesempatan yang sama untuk semua guru dalam mengaktualisasikan pengembangan diri dan memberikan *reward* bagi para guru yang berprestasi.

5.3 Saran

Beberapa saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 5.3.1 Diharapkan agar guru pendamping khusus meningkatkan kualitas dan motivasi kerja sehingga mampu menjalankan tugasnya dalam menggali segala sesuatu tentang ABK yang ada di sekolahnya sehingga dapat

memahami perbedaan antar ABK dan memberikan pendampingan yang tepat terhadap ABK tersebut.

5.3.2 Diharapkan agar Kepala Sekolah dapat memperhatikan dan memanfaatkan informasi yang berasal dari para guru dalam menentukan prioritas program kerja sekolah secara efektif dan efisiensi dalam menjalankan sekolah inklusi.

5.3.3 Diharapkan agar Dinas Pendidikan memfasilitasi dan memberi dukungan kepada pihak sekolah dalam terciptanya sekolah inklusi yang bermutu.

5.3.4 Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan untuk penelitian selanjutnya, baik di bidang yang sama maupun bidang lainnya dengan cakupan yang lebih luas mengenai kinerja guru pendamping khusus dengan menggunakan variabel selain keterampilan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi berprestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Nor Hazana. 2015. Does organizational culture mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment?.. *International Journal of Organizational Leadership* 4, h 18-32. Tersedia pada: https://www.researchgate.net/profile/Nor_Hazana_Abdullah/publication/Does-organizational-culture-mediate-the-relationship-between-transformational-leadership-and-organizational-commitment.pdf. Diakses pada tanggal 04 April 2017
- Ajuwon, Paul M. 2012. General Education Pre-Service Teachers Perceptions of Including Students With Disabilities In Their Classrooms. 012. *International Journal Of Special Education*. Vol 27, No: 3, hal 100-107. Tersedia pada: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1001063>. Diakses pada tanggal 04 April 2017
- Akalın, Selma. The Needs of Inclusive Preschool Teachers about Inclusive. *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 54, 2014, 39-60. Tersedia pada: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1057302.pdf>. Diakses pada tanggal 04 April 2017
- Ardana, Komang. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arifin. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Direktur Pembinaan Sekolah Luar Biasa. 2007. *Pendoman Penyelenggara Inklusi Pengadaan dan Pembinaan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Djiwandono, Sri Esti Wuryani. 2008. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT Grasindo
- Fattah, Nanang. 2009. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gulcan, Murat Gurkan. 2013. *Research of Instructional Leadership Competencies of School Principals*. Journal Education Vol. 132 No. 3. Ankara-Turkey. Tersedia pada: <https://www.questia.com/library/journal/1G1-283945597/research-on-instructional-leadership-competencies>. Diakses pada tanggal 07 April 2017

- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hosseinpour, Maryam dkk. 2014. Study the Relationship between Principals' Management Skills and their Effectiveness teacher performance in Karaj 4th District Primary Schools. *Journal of Educational and Management Studies*. ISSN: 2322-4770, hal 113-117. Tersedia pada: <http://jems.science-line.com/attachments/article/pdf>. Diakses pada tanggal 04 April 2017
- Ilahi, Muhammad Takdir. 2013. *Pendidikan Inklusif (Konsep dan Aplikasi)*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Karwati, Euis dan Doni Priansa. 2013. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Luthans, Fred. 2007. *Organization Behaviour*. Jakarta: Erlangga
- Mangkunegara, A.A Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Marjono. 2007. *Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi, dan Fasilitas Sekolah terhadap Prestasi Belajar siswa kelas VIII SMPN 8 Purworejo*. Tesis. Purwokerto: Program Pascasarjana Universitas Jendral Soedirman. Tersedia pada: journal.unrika.ac.id/index.php/equi/article/download/746/570. Diakses pada tanggal 07 April 2017
- Martono, Johan. 2009. *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Bandung: Mandar Maju
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Management*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mulyasa. 2010. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : Rosda Karya
- Nawawi, Hadari. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Peraturan Daerah Kota Metro Nomor 9 Tahun 2016 tentang *Pendidikan Inklusif Ramah Anak*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2008 tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru Pendamping Khusus*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2009 tentang *Pendidikan Inklusif bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa*

- Pongoh, Sophia. The Effect of Principal Leadership and Achievement Motivation on Teaching Performance of Public School Teacher in Manado City. 2014. *Journal of Educational and Practice*. ISSN 2222-1735. Vol.5, No.1, hal 139-146. Tersedia pada: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/viewFile/10424/10621>. Diakses pada tanggal 07April 2017
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Rudiyati, Sari. 2005. Peran dan Tugas Guru Pembimbing Khusus “Special/Resource Teacher” Dalam Pendidikan Terpadu/Inklusi. (online). *Jurnal Pendidikan Khusus* Vol.1 No.1, hal 17-33. Tersedia pada: <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/Dr.%20Sari%20Rudiyati,%20M.Pd./JPK%20No%201%20Vol%201%20Juni%202005.pdf>. Diakses pada tanggal 04 April 2017
- Rusman. 2012. *Model-Model Pembelajaran mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta : Rajagrafindo Persada
- Sahin, Semiha. 2011. The Relationship between Instructional Leadership Style and School Culture (Izmir Case). *Journal Educational Sciences: Theory and Practice* 11(4):1920-1927 .Tersedia pada: <http://jems.science-line.com/attachments/article/pdf>. Diakses pada tanggal 07 April 2017
- Samsudin, Sadili. 2008. *Manajemen Sumber Daya*. Bandung: Pustaka Setia.
- Santrock, John W. 2007. *Life Span Development; Perkembangan Masa Hidup*. Jakarta: Erlangga
- Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Siswanto, H.B. 2011. *Pengantar Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara,
- Sumarno. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes*. Tesis tidak diterbitkan. Semarang: Universitas Negeri Semarang. Tersedia pada: lib.unnes.ac.id/16740/1/1103507021.pdf. Diakses pada tanggal 12 April 2017
- Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT Adi Mahasatya.
- Susanto. 2007. *Pengembangan KTSP dalam Perspektif Manajemen Visi*. Jakarta: Matapena
- Steers, Richard M. 2008. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Tarmansyah. 2007. *Inklusi: Pendidikan Untuk Semua*. Jakarta: Depdiknas.
- Terry, George R. 2008. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

- Terzi, Ali Riza. 2016. Teachers Perception of Organizational culture and trust relation. 2016. *International Journal of organizational leadership* 5, hal 338-347. Tersedia pada: <https://search.proquest.com/openview/bf9e20047fe84490d31ec48ad5b22c43/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2042242>. Diakses pada tanggal 10 April 2017
- Toharudin, Moh. 2017. Strategi Peningkatan Kualitas Guru Pembimbing Khusus Pada Sekolah Inklusi. *Jurnal Dialektika*, Vol. 7 No. 1 Maret 2017. ISSN: 2089- 3876. Tersedia pada: <https://journal.peradaban.ac.id/index.php/jdpgsd/article/view/26>. Diakses pada tanggal 01 Juni 2018
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang *Guru dan Dosen*
- Uno, Hamzah B. 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis Di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Uno, Hamzah. B. dan Nina Lamatenggo. 2012. *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Usman, Husaini. 2009. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa
- Wahyudi, Imam. 2012. *Mengejar Profesionalisme Guru*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Wibowo, Agus. 2012. *Pendidikan Karakter: Strategi Membangun Karakter Bangsa Berperadaban*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Wiludjeng, Sri. 2007. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Winardi. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta, PT. RajaGrafindo Persada
- Yahya, Sukarno Andhy. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di Yayasan Budi Luhur Semarang*. Tesis tidak diterbitkan. Semarang: IKIP Semarang. Tersedia pada: jurnal.ut.ac.id/index.php/JOM/article/view/356. Diakses pada tanggal 12 April 2017
- Yaman, Hakan. 2015. Achievement motivation of primary mathematics education teacher candidates according to their cognitive styles and motivation styles. 2015. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 7(2), hal. 125-142. Tersedia pada: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1057856.pdf>. Diakses pada tanggal 04 April 2017
- Yusuf, Pawit M. 2012. *Perspektif Manajemen Pengetahuan Informasi, Komunikasi, Pendidikan, dan Perpustakaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo persada