



**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
DAN KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA
GURU DI SEKOLAH DASAR NEGERI SE-KOTA SOLOK**

TESIS

*Ditulis Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister (S2)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (M. Pd)*

Oleh:

YUNITA SULISTI YAWATI

Nim : 232012064

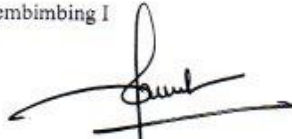
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAHMUD YUNUS
BATUSANGKAR
2025 M/1446 H**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing tesis atas nama Yunita Sulisti Yawati NIM. 23.20.12.064 dengan judul **Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Se-Kota Solok**, memandang bahwa tesis yang bersangkutan telah memenuhi syarat ilmiah untuk dilanjutkan ke munaqasyah. Demikian persetujuan ini dibuat untuk digunakan seperlunya.

Batusangkar, Januari 2025

Pembimbing I



Prof. Dr. Marion Imamora, M.Sc
NIP. 197704012008011024

Pembimbing II



Dr. David, S.Ag., M.Pd
NIP. 197103232003121003

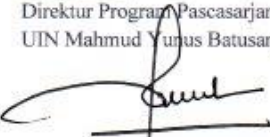
PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis atas nama Yunita Sulisti Yawati, NIM: 232012064, judul: Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Se-Kota Solok, telah diuji dalam Ujian Munaqasyah Program Pascasarjana UIN Mahmud Yunus Batusangkar yang dilaksanakan pada hari Jum'at tanggal 24 Januari 2025.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

No.	Nama/NIP Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanda Tangan	Tanggal Pengesahan
1.	Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag., M.Pd NIP. 19711211 199903 1 004	Ketua Sidang		24/1-25
2.	Dr Adripen, M.Pd NIP. 19650504 199303 1 003	Penguji Utama		11/2-25
3.	Prof. Dr. M. Haviz, M.Si NIP. 19800425 200901 1 020	Penguji Pendamping		11/02-2025
4.	Prof. Dr. Marjoni Imamora, M.Sc NIP. 19770401 200801 1 024	Pembimbing Utama		11/2-2025
5.	Dr. David, S.Ag., M.Pd NIP. 19710323 200312 1 003	Pembimbing Pendamping		11/2-25

Batusangkar, Februari 2025
Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
UIN Mahmud Yunus Batusangkar


Prof. Dr. Marjoni Imamora, M.Sc
NIP. 19770401 200801 1 024

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Yunita Sulisti Yawati
NIM : 232012064
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa TESIS yang berjudul: **"Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Sekolah Dasar Negeri Se-Kota Solok"** maka bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Batusangkar, Februari 2025

Yang membuat pernyataan,



Yunita Sulisti Yawati
NIM. 232012064

ABSTRAK

YUNITA SULISTI YAWATI, NIM. 232012064, judul tesis “PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU DI SEKOLAH DASAR NEGERI SE-KOTA SOLOK”. Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar.

Fenomena yang berhubungan dengan kompensasi guru yang ditemui di sekolah dasar, diantaranya: Guru di sekolah dasar umumnya memiliki gaji yang rendah dibandingkan dengan profesi lain sehingga mereka merasa kurang dihargai dan tidak termotivasi untuk bekerja dengan baik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Kompensasi baik secara individu maupun secara bersama-sama terhadap Produktivitas Kerja Guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kota Solok,

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 614 guru Sekolah Dasar (SD) Negeri se-Kota Solok yang terdiri dari 41 Sekolah Dasar Negeri. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling* (sederhana), dilakukan secara merata ke setiap sekolah sehingga semua responden mempunyai kesempatan yang sama sebagai sampel penelitian. Jumlah sample responden ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin yaitu 78 guru. Instrumen penelitian menggunakan kuisioner dengan variabel yang akan dinilai dibagi menjadi indikator variabel menggunakan skala Likert 5 poin. Untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan dan relevan maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas isi dan konstruk menggunakan indek Aiken V dan uji reliabilitas dapat dilakukan dengan metode koefisien Cronbach's Alpha (α). Nilai α berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan reliabilitas yang lebih baik. Teknik analisa data menggunakan uji asumsi klasik yaitu: uji normalitas, linieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas, serta multikolinearitas. Metode analisis yang digunakan adalah uji statistik analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh: kesatu, Kemampuan manajerial kepala sekolah tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok. Hal ini membuktikan bahwa produktifitas kerja guru lebih rendah dari kemampuan managerial kepala sekolah, sehingga kemampuan managerial kepala sekolah tidak mampu mempengaruhi produktifitas kerja guru. Kedua, Pemberian kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok. Hal ini mengungkapkan bahwa produktifitas kerja guru lebih tinggi dari kompensasi yang diterima, sehingga kompensasi mampu mempengaruhi produktifitas kerja guru. Ketiga, Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok.

Kata kunci: Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Kompensasi, Produktivitas Kerja.

ABSTRACT

YUNITA SULISTI YAWATI, Student ID 232012064, thesis title "THE INFLUENCE OF SCHOOL PRINCIPAL MANAGERIAL ABILITY AND COMPENSATION ON TEACHER WORK PRODUCTIVITY IN PUBLIC ELEMENTARY SCHOOLS IN SOLOK CITY." Graduate Program of Islamic Education Management, State Islamic University (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar.

Phenomena related to teacher compensation encountered in elementary schools include: Teachers in elementary schools generally have lower salaries compared to other professions, causing them to feel undervalued and unmotivated to work well. The expected research objective is to determine the influence of the Principal's Managerial Ability and Compensation, both individually and collectively, on the Work Productivity of Teachers in Public Elementary Schools throughout the City of Solok.

The method of research used is a descriptive with a quantitative approach. The population in this study consists of 614 public elementary school teachers in the city of Solok, which includes 41 public elementary schools. The sampling was conducted using the simple random sampling technique, carried out evenly across each school so that all respondents had an equal opportunity to be part of the research sample. The number of respondent samples was determined using the Slovin formula, which resulted in 78 teachers. The research instrument uses a questionnaire with the variables to be assessed divided into variable indicators using a 5-point Likert scale. To ensure that the results obtained are accountable and relevant, validity and reliability tests are conducted. The content and construct validity tests use the Aiken V index, and the reliability test can be conducted using the Cronbach's Alpha (α) coefficient method. The value of α ranges from 0 to 1, where a higher value indicates better reliability. The data analysis technique uses classical assumption tests, namely: normality test, linearity, autocorrelation, heteroscedasticity, and multicollinearity. The analysis method used is the statistical test of multiple linear regression analysis.

Based on the research results, it was found: first, the managerial ability of the principal does not have a positive and significant effect on the work productivity of teachers in public elementary schools in the City of Solok. This proves that the work productivity of teachers is lower than the managerial ability of the principal, so the principal's managerial ability cannot influence the work productivity of teachers. Second, the provision of compensation has a positive and significant impact on the work productivity of teachers in public elementary schools in the city of Solok. This reveals that the work productivity of teachers is higher than the compensation received, thus compensation is able to influence the work productivity of teachers. Third, the influence of the principal's managerial ability and compensation simultaneously has a positive and significant effect on the work productivity of teachers in public elementary schools in the City of Solok.

Keywords: School Principal Managerial Ability, Compensation, Work Productivity.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	i
PENGESAHAN TIM PENGUJI	ii
SURAT PERNYATAAN KESLIAN TESIS.....	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Pembatasan Masalah.....	7
D. Rumusan Masalah.....	8
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II LANDASAN TEORI	10
A. Produktivitas Kerja Guru.....	10
1.Pengertian Produktivitas Kerja Guru.....	10
2.Produktivitas dalam Pandangan Islam.....	12
3.Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Guru.....	14
4.Indikator Produktivitas Kerja Guru	15
B. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	19
1.Pengertian Manajerial Kepala Sekolah.....	19
2.Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	20
3.Indikator Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah.....	25

C. Kompensasi	27
1. Pengertian Kompensasi	27
2. Jenis-Jenis Kompensasi	28
3. Fungsi dan Tujuan Kompensasi.....	31
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi	33
5. Indikator Kompensasi.....	37
D. Penelitian Relevan	38
E. Kerangka Berfikir	40
F. Hipotesis Penelitian	43
BAB III METODE PENELITIAN	45
A. Jenis Penelitian	45
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	45
C. Populasi dan Sampel.....	45
D. Instrumen Penelitian.....	48
E. Teknik Analisis Data	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	59
A. Deskripsi Hasil Penelitian	59
B. Pengujian Persyaratan Analisis Regresi	63
C. Pengujian Hipotesis	65
D. Pembahasan	71
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	91
A. Kesimpulan.....	91
B. Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA	94

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Perhitungan Proporsi Sampel dan Perwakilan Tiap Gugus	45
Tabel 3.2. Perhitungan Proporsi Responden Perwakilan Tiap Sekolah.....	46
Tabel 3.3. Kisi-kisi Instrumen Produktivitas Kerja Guru	48
Tabel 3.4. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	49
Tabel 3.5. Kisi-kisi Variabel Kompensasi	51
Tabel 3.6. Kriteria Koefisien Korelasi Validitas	52
Tabel 3.7. Hasil Uji Instrumen Validitas Instrumen	53
Tabel 3.8. Uji Reliabel	53
Tabel 4.1. Distribusi Frekwensi dan Kategori Skor Produktivitas Kerja Guru	59
Tabel 4.2. Distribusi Frekwensi dan Kategori Skor Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	61
Tabel 4.3. Distribusi Frekwensi dan Kategori Skor Kompensasi (n=75)	62
Tabel 4.4. Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	64
Tabel 4.5. Uji Linieritas	64
Tabel 4.6. Hasil Uji Multikolinieritas	65
Tabel 4.7 Kemampuan Analisis Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X_1) Dan Kompensasi (X_2) terhadap Produktivitas Kerja Guru (Y).....	66
Tabel 4.8. Koefisien Regresi Linier Ganda.....	66
Tabel 4.9. Hasil Pengujian Hipotesis	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka berfikir	43
Gambar 4.1 Grafik Distribusi Frekuensi dan Persentase	60
Gambar 4.2. Histogram Distribusi Frekuensi dan Persentase.....	61
Gambar 4.3. Histogram Distribusi Frekuensi dan Persentase Kategori Kompesnasi	62

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di zaman globalisasi ini, pendidikan sangat penting. Pemerintah dan berbagai pihak terkait terus berusaha meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Pemerintah telah meluncurkan sejumlah upaya, seperti: membangun sarana serta prasana sekolah, mendorong pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, melakukan revisi kurikulum agar lebih relevan dengan kebutuhan zaman dan dunia kerja, serta peningkatan kompetensi pendidik melalui pelatihan dan pengembangan profesional. Upaya bersama dari pemerintah, masyarakat dan seluruh pemangku kepentingan untuk dapat mewujudkan pendidikan yang berkualitas dan merata untuk semua.

Mempersiapkan generasi muda untuk era global dan membantu mereka dalam meningkatkan kualitas ialah salah satu tugas pendidikan nasional. Pendidikan harus sangat aktif, optimis, dan berorientasi pada masa depan. Peningkatan kualitas pendidikan sebagian besar bergantung pada kualitas sumber daya manusia, terutama instruktur (Padil, 2016). Seorang guru yang kompeten memiliki kemampuan untuk memotivasi siswa selain memberikan pengetahuan secara efisien, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, dan mengembangkan potensi masing-masing siswa. Pendidikan harus selalu memiliki rencana yang tepat untuk mengambil peluang dan kebijakan negara. Tujuan dari kerangka pendidikan saat ini adalah untuk memberikan siswa kemampuan yang dibutuhkan untuk menggunakan sumber daya yang mereka miliki untuk memecahkan tantangan.

Guru memiliki banyak tanggung jawab berdasarkan UU No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia. Ini termasuk merencanakan dan melaksanakan proses pendidikan, melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, menawarkan bimbingan serta pelatihan, memfasilitasi proses pembelajaran, memberikan instruksi, dan menilai hasil pembelajaran. Penetapan gaji dan tunjangan yang sepadan dengan standar hidup dan kinerja tenaga

pendidik dapat menjadi dasar penentuan gaji yang sesuai bagi guru. Produktivitas guru diharapkan dapat meningkat sebagai hasil dari peningkatan kemampuan mengelola administrator sekolah dan memberikan gaji yang adil, yang akan mendukung tujuan pendidikan nasional pengayaan intelektual.

Kemampuan kepala sekolah untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang berkaitan dengan jabatannya sebagai pimpinan sekolah merupakan prasyarat keberhasilan mereka dalam memimpin pendirian mereka (Arismunandar & Ardiansyah, 2018). Sejalan dengan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi No. 40 Tahun 2021 tentang pengangkatan guru sebagai kepala sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial. Undang-undang ini memperjelas bahwa prinsip tersebut bertugas mengawasi lembaga pendidikan dan mengarahkan proses belajar mengajar. Seorang kepala sekolah bertanggung jawab atas banyak tugas. Kemampuan kepala sekolah untuk memimpin orang lain dalam melaksanakan tugas yang dialokasikan kepada mereka menentukan seberapa baik mereka akan mengelola lembaga mereka. Aturan yang disebutkan di atas mencantumkan keterampilan manajemen yang diperlukan untuk administrasi sekolah yang efisien, termasuk pengorganisasian, perencanaan, mobilisasi, dan pengawasan.

Seorang kepala sekolah harus dapat memotivasi serta memaksa instruktur untuk menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi untuk mengawasi pendirian dengan benar (Hikma, 2022). Kepala sekolah harus menjadi manajer terampil yang dapat merencanakan, mengoordinasikan, memimpin, dan mengawasi penggunaan semua sumber daya organisasi untuk memenuhi tujuan pendirian. Muliasa menyatakan bahwa empat tugas utama kepala sekolah sebagai manajer adalah membuat program sekolah, menugaskan staf, menginspirasi anggota staf (guru dan asisten staf), dan memanfaatkan sumber daya sekolah sebaik-baiknya.

Tingkat pelaksanaan tugas yang dapat diselesaikan seseorang dalam jangka waktu tertentu, sesuai dengan standar dan persyaratan yang ditetapkan untuk posisi itu, sambil memanfaatkan kemampuan dan batasan yang ditentukan untuk memenuhi tujuan organisasi, disebut sebagai hasil kerja mereka sebagai pendidik. Dedikasi seorang guru untuk menjalankan tugasnya adalah salah satu cara untuk

mengukur produktivitas mereka. Untuk menunjukkan produktivitas tenaga kerja yang tinggi, pendidik harus sangat berkomitmen untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dan memiliki penguasaan yang kuat tentang materi pelajaran yang ingin mereka ajarkan serta taktik pedagogis yang diperlukan untuk pembelajaran yang efisien dan efektif (Kuswibowo, 2021).

Banyak faktor, termasuk kompetensi, kemampuan, dan kemauan guru, serta kebiasaan mereka, berkontribusi pada rendahnya produktivitas kerja guru. Kurangnya latar belakang guru pendidikan, terutama yang relevan, menyebabkan mereka tidak memiliki kompetensi profesional. Penguasaan guru terhadap materi dan teknik pengajaran masih rendah. Guru tidak memahami teknik mengajar yang efektif dalam merencanakan pengajaran, menyajikan materi pengajaran, menyebarkan materi pengajaran, dan menyebarkan hasil belajar siswa (Endriyansyah & Besar, 2023). Minat dan bakat merupakan faktor internal yang mempengaruhi produktivitas guru. Guru yang memiliki minat dan bakat yang kuat untuk mata pelajaran tertentu cenderung lebih termotivasi untuk berinovasi dalam metode pengajaran mereka. Produktivitas seorang guru dapat ditingkatkan dengan berbagai faktor eksternal, termasuk lingkungan sekolah, budaya yang mendukung, apresiasi inovasi, serta upaya kolaboratif. Lingkungan yang kaku, birokratis, dan kurang menghargai inisiatif dapat menghambatnya.

Upaya untuk meningkatkan produktivitas guru bisa dilakukan melalui beberapa cara, pelatihan dan pengembangan keterampilan berpikir kreatif, workshop dan sharing session untuk guru saling berbagi ide kreatif, penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung pembelajaran kreatif. Pemberian penghargaan dan apresiasi terhadap guru yang berprestasi dan inovatif. Menurut teori hierarki kebutuhan Maslow, orang didorong untuk memenuhi kebutuhan mereka secara bertahap, bekerja dari tuntutan fisiologis mendasar ke aktualisasi diri. Dengan memberikan gaji dan tunjangan yang kompetitif kepada guru, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, dan peluang untuk pengembangan pribadi dan profesional, kepala sekolah dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja mereka.

Produktivitas kerja yaitu kesetaraan antara perolehan yang didapatkan (output) beserta seluruh sumber daya yang digunakan menjadi pemasukan (input) (Nawawi: 2001). Menurut Yuniarsih (2009) sesungguhnya teori produktivitas mengalami perkembangan dari penjelasan teknis terhadap penjelasan dan pengertian perilaku. Produktivitas didalam penjelasan teknis mengarah kepada tingkat keefektifan didalam penjelasan perilaku, produktivitas yaitu perilaku intelektual yang selalu mengutamakan akan meningkat.

Produktivitas ialah standar dari kuantitas dan kualitas dari suatu usaha yang dilakukan, sambil menimbang pengeluaran sumber daya yang dipakai untuk melakukan pekerjaan. Menurut Sinungan (2014) produktivitas yaitu tingkat efisiensi didalam menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa yang mengedepankan metode pendayagunaan dengan baik tentang unsur-unsur didalam menghasilkan jasa. Pendapat Simamora (2004) produktivitas kerja guru yaitu keahlian dalam menghasilkan jasa yang besar dari fasilitas yang disediakan dengan memperoleh output dan input yang maksimal.

Produktivitas kerja guru mencakup sikap mental dan perilaku guru yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan hari ini harus lebih berkualitas dari pada pelaksanaan pekerjaan pada masa lalu dan pekerjaan pada saat yang akan datang lebih berkualitas daripada saat ini. Sedangkan menurut model pengaruh Donald C. Mosley et.al (2008: 171) bahwa produktivitas kerja dipengaruhi secara langsung oleh kepuasan kerja, persepsi, komunikasi, motivasi, pengambilan keputusan, pengawasan dan koordinasi. Pengaruh tidak langsung dari produktivitas kerja adalah perilaku manajerial, perilaku pegawai dan struktur organisasi. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja guru, diantaranya adalah kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi.

Penelitian awal menunjukkan bahwa ada beberapa masalah dalam mengelola tanggung jawab kepala sekolah sebagai manajer. Masalah-masalah ini menyebabkan tanggung jawab kepala sekolah tidak terlaksana dengan baik. Salah satu kesulitan yang dihadapi oleh kepala sekolah adalah persiapan. Karena kurangnya inisiatif budaya di antara instruktur dan staf untuk mengomunikasikan

pemikiran mereka, mereka kesulitan mendapatkan masukan saat membuat penilaian tentang perencanaan (Anissa, 2017). Program kepala sekolah tidak sejalan dengan kepemimpinan, kesulitan, dan kemampuan instruktur. Kepala sekolah memikul banyak tugas administratif yang harus mereka selesaikan. Akibatnya, fokus pengawasan kepala sekolah tidak sepenuhnya berakhir pada pelaksanaan program sekolah.

Tidak adanya visi yang jelas untuk pengembangan sekolah dan ketidakmampuan untuk berhasil memimpin guru adalah dua kejadian umum yang berkaitan dengan kemampuan manajerial kepala sekolah. Mungkin sulit bagi kepala sekolah untuk memutuskan dengan cepat dan tepat dalam hal memecahkan masalah yang dihadapi sekolah. Mereka mungkin juga tidak menetapkan tugas secara efektif atau berkomunikasi dengan instruktur dan anggota staf lainnya dengan cara yang efektif. Selain itu, kepala sekolah sering mengabaikan untuk terus-menerus mengamati dan menilai kinerja guru, yang membuat mereka tidak menyadari kebutuhan serta area pertumbuhan mereka. Menurut Sugiharto (2005) kecakapan manajerial kepala sekolah yang baik, seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian, dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru sehingga berdampak positif pada produktivitas kerja. Supriyono (2007) kepala sekolah yang efektif dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan memotivasi instruktur untuk menghasilkan lebih banyak pekerjaan dengan mengelola semua sumber daya di sekolah secara efektif, termasuk guru.

Fenomena yang berhubungan dengan kompensasi guru yang ditemui di sekolah dasar, diantaranya: Guru di sekolah dasar umumnya memiliki gaji yang rendah dibandingkan dengan profesi lain sehingga mereka merasa kurang dihargai dan tidak termotivasi untuk bekerja dengan baik. Guru tidak mendapatkan tunjangan yang cukup sehingga mereka mengalami kesulitan keuangan. Guru tidak mendapatkan penghargaan yang jelas bagi yang berprestasi, mereka tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Tunjangan yang diberikan seringkali tidak memadai untuk memenuhi hidup guru. Kekurangan tunjangan menyebabkan kesulitan keuangan bagi guru, yang pada akhirnya dapat berakibat pada stress dan penurunan produktivitas kerja.

Kompensasi menurut Sagil (2008) kompensasi yang mempunyai serta layak bagi guru bisa meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi mereka untuk bekerja lebih giat sehingga berdampak positif pada produktivitas kerja. Riyandi (2013) pemberian tunjangan dan penghargaan bagi guru yang berprestasi dapat meningkatkan motivasi mereka untuk terus meningkatkan kinerjanya sehingga berakibat pada peningkatan produktivitas kerja. Keterlambatan dan inefisiensi dalam program sekolah mungkin disebabkan oleh kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah yang buruk, yang mencegah mereka membuat pilihan yang cepat dan tepat. Hal ini dapat berakibat pada frustrasi dikalangan guru dan staf dan pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas kerja mereka.

Peneliti juga menemukan tingkat produktivitas guru di beberapa sekolah dasar dalam proses mengajar. Transmisi bahan ajar yang tidak efektif disebabkan oleh kurangnya rencana pelaksanaan pembelajaran yang jelas dan terstruktur, yang disalahkan karena kurangnya persiapan guru dalam menyampaikan pelajaran. Selain itu, dosen sering kali hanya menggunakan strategi pengajaran berbasis perkuliahan, yang mungkin membuat siswa tidak tertarik serta tidak termotivasi untuk belajar. Selain itu, daya tarik serta interaksi pengalaman pendidikan berkurang ketika teknologi tidak dimasukkan ke dalam proses pengajaran. Penilaian yang tidak efektif dari guru dimana mereka tidak memberikan penilaian yang objektif dan komprehensif terhadap kemajuan belajar siswa. Kondisi ini akan menurunkan kualitas pendidikan dan pembelajaran, dan produktivitas guru akan turun.

Diluar proses mengajar guru kurang mengikuti perkembangan dunia pendidikan, diantaranya: guru malas mengikuti pelatihan/seminar untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengajarnya. Guru tidak berkolaborasi dengan guru lain untuk mengembangkan program pembelajaran yang lebih baik. Kurangnya komunikasi guru dengan orang tua tentang perkembangan belajar siswa. Guru tidak mau melibatkan diri dalam kegiatan ekstrakurikuler atau organisasi sekolah.

Ketika guru tidak produktif, kualitas pendidikan di sekolah akan menurun terlihat dari prestasi belajar siswa yang rendah, kurangnya disiplin di sekolah, dan

tingginya angka putus sekolah. Meningkatnya tingkat stress guru yang mengalami demotivasi, prustasi, dan stres akan lebih muda mengalami burnout. Sekolah yang tidak memiliki guru yang produktif akan tertinggal dalam persaingan dari sekolah lain yang mengakibatkan kurangnya jumlah siswa dan berkurangnya sumber dana bagi sekolah.

Berdasarkan fenomena dan teori yang dikemukakan sebelumnya maka penting diadakan penelitian berjudul **“Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Sekolah Dasar Negeri se-Kota Solok”**.

B. Identifikasi Masalah

Dengan mempertimbangkan latar belakang yang telah dijelaskan, dapat ditemukan masalah berikut:

1. Guru kurang produktif dalam proses belajar mengajar yang menyebabkan rendahnya mutu sekolah dan prestasi siswa menurun.
2. Rendahnya tingkat partisipasi guru dalam mengikuti perkembangan dunia pendidikan melalui kegiatan seminar/webinar dan bimbingan teknis untuk meningkatkan kompetensi.
3. Penghargaan yang diterima guru sangat minim atas prestasi dan kinerja baik yang telah dilakukan.
4. Guru tidak berkolaborasi dengan guru lain untuk mengembangkan program pembelajaran yang lebih baik
5. Produktivitas guru yang rendah dalam menggunakan metode dan media belajar serta melek tekhnologi.
6. Kompensasi yang diberikan sekolah kepada guru masih terbatas, yang berakibat pada produktivitas guru yang rendah.
7. Kemampuan yang berkaitan dengan manajerial kepala sekolah di sekolah dasar (SD) masih rendah.

C. Pembatasan Masalah

Peneliti akan mendefinisikan masalah sebagai berikut jika penelitian difokuskan pada topik tertentu dan ruang lingkupnya tidak terlalu luas:

1. Kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap produktivitas guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kota Solok.
2. Kompensasi terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kota Solok.
3. Kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kota Solok.

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Apakah kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kota Solok?
2. Apakah Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kota Solok?
3. Apakah kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kota Solok?

E. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan parameter masalah yang ditentukan, berikut ini adalah tujuan penelitian :

1. Untuk mengetahui apakah kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kota Solok.
2. Untuk mengetahui apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kota Solok.
3. Untuk mengetahui apakah kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kota Solok.

F. Manfaat Penelitian

Pada hakekatnya, sebuah penelitian memberikan manfaat pada diri peneliti maupun bagi orang lain. Diantara manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini memberi sumbangan positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen pendidikan islam khususnya dalam kemampuan manajerial, kompensasi dan produktivitas kerja guru di sekolah. Selain itu juga dapat menjadi rujukan bagi kemajuan manajemen pendidikan dimasa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Memberi sumbangan positif bagi:

- 1) Guru, dapat memberikan informasi yang dapat dijadikan rujukan untuk terus mengetahui kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi untuk meningkatkan produktivitas kerja guru.
- 2) Sekolah, dapat memberikan informasi sekaligus referensi mengenai kemampuan manajerial kepala sekolah dan pemberian kompensasi yang tetap untuk peningkatan produktivitas kerja guru.
- 3) Akademisi dan pemerhati pendidikan, sebagai tambahan informasi dalam upaya mengembangkan konsep kemampuan manajerial kepala sekolah dan pemberian kompensasi yang tepat dimasa yang akan datang.
- 4) Pemerintah, sebagai bahan kajian dan referensi yang akan dijadikan rujukan oleh pemerintah dalam menentukan kebijakan yang terkait langsung dengan pembelajaran di sekolah.
- 5) Peneliti lain, sebagai bahan kajian dan referensi yang dapat dijadikan rujukan oleh peneliti langsung, khususnya yang terkait dengan kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja guru.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Produktivitas Kerja Guru

1. Pengertian Produktivitas Kerja Guru

Arfida mengklaim bahwa, secara filosofis, produktivitas mencakup apresiasi terhadap pola pikir yang terus memegang keyakinan bahwa sekarang lebih baik dari kemarin dan besok (Liando, 2019). Menurut definisi ketiga yang diberikan di atas, produksi ialah keyakinan bahwa setiap hari harus lebih baik daripada yang sebelumnya. Ini juga mencakup kapasitas untuk menghasilkan barang atau jasa dan untuk mendemonstrasikan ini dalam hal kuantitas dan kualitas dengan membandingkan output (hasil) dengan input (sumber daya) yang sudah dapat diakses.

Produktivitas Ketenagakerjaan dapat didefinisikan sebagai rasio hasil (output) terhadap sumber daya yang digunakan dalam jangka waktu tertentu. Ada dua cara untuk mengevaluasi produktivitas yaitu sebagai individu serta organisasi. Sementara dimensi individu melihat produktivitas dalam hal sifat pribadi yang muncul sebagai sikap mental dan mencerminkan upaya seseorang untuk meningkatkan kualitas hidup mereka, dimensi organisasi melihat produktivitas melalui hubungan teknis antara input dan output.

Oleh karena itu, dari sudut pandang ini, orang dan organisasi dapat melihat peningkatan produktivitas kerja dari sudut pandang kualitas dan kuantitas. Produktivitas kerja adalah kemampuan individu untuk menggunakan sumber daya manusia (Input) untuk menghasilkan hasil atau hasil (Output) tanpa mengorbankan salah satu aspek (Satrianegara, 2022).

Secara konseptual, produktivitas adalah penghubung antara output atau hasil organisasi dan input yang diperlukan untuk mendapatkannya, menurut Blecher, dikutip dalam Wibowo (Wibowo, 2010). Dengan membagi output dengan input, produktivitas dapat dihitung. Meningkatkan output atau menghasilkan output berkualitas lebih tinggi dengan tingkat input sumber daya

tertentu adalah dua cara untuk meningkatkan produktivitas. Cara lainnya adalah dengan meningkatkan rasio produktivitas.

Produktivitas, menurut Kussrianto seperti yang tercantum dalam Sutrisno, adalah rasio output yang dicapai terhadap input serta tenaga kerja yang digunakan selama periode waktu tertentu. Istilah tenaga kerja dan input menyinggung pemanfaatan sumber daya yang produktif dan ekonomis. Di sisi lain, produktivitas menurut Rivianto, yang dikutip Akbarizan, adalah rasio hasil terhadap total sumber daya yang digunakan (Akbarizan, 2009).

Aroef dalam Wahyudi menyatakan sebagai berikut: "Produktivitas adalah sikap mental yang secara konsisten memegang keyakinan bahwa kualitas hidup hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan bahwa besok harus melampaui hari ini" (Wahyudi, 2012). Sinungun memiliki sudut pandang serupa, mengklaim bahwa produktivitas mencakup sikap mental patriotik yang optimis tentang masa depan dan didasarkan pada keyakinan bahwa hidup sekarang lebih baik daripada kemarin dan bahwa itu akan menjadi lebih baik bahkan besok. Kedua perspektif menekankan pentingnya sikap mental dan motivasi kerja dalam memahami produktivitas, karena faktor-faktor ini muncul dalam kinerja individu (Riandi, 2013).

Menurut teori tujuan Locke & Latham, 1990, menyatakan bahwa: Tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang akan meningkatkan kinerja individu. Kepala Sekolah yang membantu guru menetapkan tujuan yang jelas akan meningkatkan produktivitas mereka. Produktivitas kerja guru dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti kualitas pembelajaran, partisipasi kepala sekolah dalam pengembangan profesional, penghargaan dan imbalan, serta kreativitas.

Menurut Mulyasa, Dewan Produktivitas Nasional (NPB) Singapura mendefinisikan produktivitas sebagai pola pikir yang didedikasikan untuk pengembangan serta peningkatan berkelanjutan (Mulyasa, 2011). Sikap mental terwujud dalam berbagai tindakan, yang termasuk dalam kategori berikut :

- a) Dalam hal meningkatkan diri, hal ini dapat dilakukan dengan memperkuat; 1) pengetahuan, 2) keterampilan, 3) disiplin, 4) etos kerja, 5) dan 4 bidang lainnya.
- b) Dalam hal pengejaran karir, hal ini dapat dicapai dengan: 1) administrasi dan teknik kerja yang efisien; 2) pendekatan ekonomis; 3) ketepatan; dan 4) sistem dan teknologi mutakhir.

Sumber daya manusia, atau tenaga kerja, dan infrastruktur tambahan, atau ruang kerja, adalah dua penentu utama keberhasilan suatu institusi atau organisasi. Sebuah organisasi akan kesulitan untuk memenuhi visi, misi, dan tujuannya tanpa sumber daya manusia yang memadai, terlepas dari seberapa canggih dan luas infrastruktur pendukungnya. Produktivitas dan kinerja karyawan digunakan untuk mengevaluasi kualitas sumber daya manusia, terutama tenaga pendidik. Untuk mencapai efisiensi dan produktivitas, pendidik harus berperilaku konsisten sejalan dengan tugas dan tanggung jawab inti mereka. Guru dapat menjadi lebih produktif dengan terus melakukan tindakan yang sama.

2. Produktivitas dalam Pandangan Islam

Produktivitas dalam kamus lengkap Bahasa Indonesia merupakan keahlian dalam memperoleh sesuatu. Islam menjadi pegangan kehidupan yang turun temurun dari Allah kepada Hambanya, benar-benar menghargai dan mendukung sekali akan produktivitas. Nabi Muhammad Saw bersabda:

Dari Ibnu 'Umar ra dari Nabi Saw, ia berkata: 'sesungguhnya Allah mencintai orang yang beriman yang berkarya (produktif menghasilkan berbagai kebaikan)' H.R Thabrani dalam Al Kabir, juga oleh Bayhaqi (Qardhawi: 2010).

Dalam penjelasan lainnya Rasulullah mengatakan bahwa sebaik-baik usaha yaitu sesuatu yang menunjukkan bentuk dari kemampuan dirinya, dan seluruh kewajiban ekonomi yang diberikan kepada anggota keluarga, dilihat bagaimana infak terus menerus yang memperoleh pahala. Dalam tafsir Al Qurthubi menjelaskan sungguh Allah menyukai hamba yang beriman walaupun lemah

dan selalu memelihara martabatnya (tidak mau mengemis) dan Allah tidak menyukai orang yang meminta dengan paksaan.

Firman Allah di dalam Al-Quran surat As-Saff ayat 10 (Kementerian Agama: 2012):

○١ أَلَيْمٌ عَذَابٌ مِّنْ تُنْجِيْتُمْ تِجَارَةً عَلَىٰ أَدْلُكُمْ هَلْ أَمِنُوا الَّذِينَ يَأْتِيهَا

Artinya: Hai hamba yang beriman, maukah kamu aku perlihatkan suatu jual beli yang bisa menghindarkan kamu dari pedihnya azab? (Q.S As-Saff: 10).

Tingkatan produktivitas yang sering diketahui berhubungan pada tenaga kerja yang bisa dijumlahkan dengan membagi pengeluaran kepada total yang dipakai atau waktu bekerja karyawan. Sebagaimana firman Allah surat At-Taubah ayat 105 :

الْغَيْبِ عِلْمٍ إِلَىٰ وَسْتَرْتُونَهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ عَمَّا كُمْ اللَّهُ فَسِيرَىٰ أَعْمَلُوا وَقَلِ
○١ تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ بِمَا فَيَبْنِيكُمْ وَالشَّهَادَةِ

Artinya : Dan katakanlah :”Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (QS At-Taubah/9:105).

Ayat diatas menjelaskan kepada kita, menjadi wajib bagi semua manusia usia produktif untuk bekerja keras dengan memilih kerja yang sesuai dengan kompetensinya. Memilih pekerjaan sangat dipertimbangkan sistim penggajian yang layak dengan usaha/pekerjaannya yaitu agar mendapatkan gaji yang sepadan, apabila hal itu tidak didapatkan, maka lebih baik berhijrah mencari tempat kerja yang lebih sesuai dengan usahanya.

Negara harus membantu mencarikan /mempromosikan warganya dalam mendapatkan pekerjaan dan pendapatan yang layak dalam rangka memerangi pengangguran dan kemiskinan sehingga ia mendapatkan pekerjaan yang halal sehingga kemiskinan akan cepat tertuntaskan. Isi kandungan ayat diatas ada kaitannya dengan kemampuan kepala sekolah dan kompensasi terhadap produktivitas kerja guru. Dimana semangat guru dalam mengerjakan tanggungjawabnya membangun produktivitas kerja mereka melalui pemberian

kompensasi yang layak akan meningkatkan semangat mereka dalam melaksanakan tugas.

3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Guru

Berbagai faktor, baik berkaitan dengan guru sendiri atau organisasi serta undang-undang pemerintah secara keseluruhan, mempengaruhi produktivitas kerja guru. Dalam buku Edi Sutrisno, Simanjuntak mengatakan bahwa ada beberapa hal yang bisa mempengaruhi produktivitas kerja, seperti, (Bukit et al., 2016):

a. Pelatihan

Tujuan dari pelatihan kerja ialah untuk memberi guru kemampuan serta informasi yang diperlukan untuk mengoperasikan peralatan tempat kerja dengan aman. Latihan ini tidak hanya diharuskan sebagai pelengkap tetapi juga memberikan pengetahuan dasar karena mengajarkan guru cara mengerjakan tugas dengan benar dan mengurangi atau menghindari kesalahan.

b. Mental dan kemampuan fisik

Guru mental serta fisik begitu penting untuk memastikan bahwa hasil mereka memenuhi harapan organisasi karena keduanya gagal dengan produktivitas kerja yang negatif . Oleh karena itu, kondisi mental dan fisik guru harus sehat saat mereka melakukan tugas.

c. Hubungan antara atasan dan bawahan

Operasi sehari-hari sangat dipengaruhi oleh hubungan antara atasan dan bawahan. Bagaimana pimpinan melihat karyawan mereka dan sejauh mana mereka memilih tujuan? Ada bukti bahwa prospek yang saling menguntungkan dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Akibatnya, jika pendidik dilayani dengan baik, mereka akan membantu meningkatkan produktivitas kerja. Berbagai faktor mempengaruhi tingkat produktivitas dalam suatu institusi, seperti yang dinyatakan oleh, (Ariani et al., 2020):

a. Knowledge

Kecerdasan individu, kapasitas kognitif, keahlian subjek, serta kedalaman pemahaman semuanya dianggap sebagai aspek pengetahuan mereka. Seorang guru akan merasa lebih mudah untuk menyelidiki ide dan konsep baru dengan informasi ini.

b. Skills

Skill ialah kapasitas serta penguasaan keterampilan teknis operasional yang diterapkan secara kreatif dalam mata pelajaran tertentu. Belajar serta berlatih adalah proses yang menghasilkan keterampilan. Keterampilan guru akan memudahkan pekerjaan dan mempercepat hasil yang diinginkan organisasi.

c. Abilities

Kemampuan individu ialah kumpulan dari bakat mereka yang beragam. Seperti ketrampilan, memiliki kemampuan guru untuk menyelesaikan tugas yang diberikan akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

d. Attitude

Attitude ialah perilaku disiplin. Ini menunjukkan bahwa rutinitas yang bajik dapat menjamin perilaku yang tepat di tempat kerja. Kebiasaan seorang guru juga dapat mempengaruhi produktivitas karena kebiasaan baik meningkatkan organisasi sementara kebiasaan buruk memiliki efek sebaliknya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada banyak variabel yang mempengaruhi produktivitas guru di sekolah. Tidak hanya perlu memiliki pengetahuan yang luas, tetapi juga keterampilan, kemampuan untuk melakukan tugas atau pekerjaan, dan kebiasaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Indikator Produktivitas Kerja Guru

Menurut Sedarmayanti (2010:57) indikator-indikator dari produktivitas kerja adalah sebagai berikut: a) Bertugas atau bekerja tidak sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan; b) Memiliki motivasi yang tinggi; c) Memiliki orientasi kerja yang positif; d) Bertanggung jawab; e) Dapat

bergaul dengan efektif. Sedangkan menurut Gerry Dessler (2007:188) indikator-indikator produktivitas kerja adalah sebagai berikut: a) Kualitas hasil kerja, yaitu mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketetapan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan hasil kerja, b) Kuantitas hasil kerja, yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan, c) Disiplin kerja, yaitu bentuk ketaatan dari perilaku seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun peraturan-peraturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan, dan diberlakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan, d) Kerja lembur, yaitu segala pekerjaan yang harus dilakukan seorang karyawan pada waktu-waktu tertentu di luar waktu kerja sebagaimana telah ditetapkan bagi oleh perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2010 :83) faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan adalah disiplin kerja, pendidikan, lingkungan perusahaan, kompensasi, dan sarana produksi.

Siswoyo Haryono (2017) menyatakan bahwa produktivitas kerja dapat diukur secara langsung dengan indikator-indikator sifat-sifat pegawai, yaitu ; (1) tindakanya konstruktif, (2) percaya diri, (3) mempunyai rasa tanggung jawab, (4) memiliki rasa cinta terhadap pekerjaanya, (5) mempunyai pandangan kedepan, (6) mampu menyelesaikan masalah, (7) dapat menyesuaikan diri, (8) mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan yang berubah-ubah, dan (9) mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Seorang guru harus mampu memainkan perannya dengan baik dan melaksanakan tugas sebagai mana yang telah diamanahkan kepadanya. Edy Sutrisno (2015): Produktivitas kerja adalah hasil kerja pegawai yang memberi kontribusi positif terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks guru, indikator produktivitas meliputi kemampuan, peningkatan hasil yang dicapai, semangat kerja, hubungan kerja, dan keselamatan kerja.

Selanjutnya dikatakan oleh Edy Sutrisno (2015), produktivitas kerja guru dipengaruhi oleh variabel pendukung. Dengan memenuhi kebutuhan ini, guru menjadi orang yang lebih produktif baik di tingkat langsung maupun tidak langsung yang memiliki ciri-ciri berikut:

- a. Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan, yang berarti bahwa pegawai dengan kualifikasi rendah tidak mungkin mencapai produktivitas tinggi. Indikator guru yang lebih dari sekedar memenuhi syarat untuk posisi ini ialah: 1) Perseptif serta cepat mengambil sesuatu, 2) Kompeten secara teknis atau professional, 3) Inovatif serta kreatif, 4) Memiliki pemahaman menyeluruh tentang tugas pekerjaan mereka, 5) Menggunakan kecerdasan, penalaran, organisasi tugas yang efektif, dan perhatian konstan pada metrik kinerja, kenyamanan, pemeliharaan, kualitas, keandalan, penganggaran, dan penjadwalan, 6) Terus-menerus mencari cara untuk meningkatkan, 7) Berharga di mata atasan, 8) Menyimpan catatan pencapaian, 9) Dikhususkan untuk pertumbuhan individu
- b. Sejumlah tanda kritis dapat digunakan untuk mengidentifikasi guru yang sangat termotivasi, seperti : 1) Kapasitas untuk motivasi diri, 2) Kerja keras, 3) Keinginan yang besar untuk bekerja, 4) Kemampuan untuk bekerja secara efisien tanpa pengawasan, 6) Bakat untuk mengenali tugas-tugas penting dan mengambil tindakan yang diperlukan, 7) Kecendrungan untuk kesulitan, 8) Keingintahuan yang terus-menerus, 9) Ekspresi ketidakpuasan yang konstruktif dan penekanan berkelanjutan pada kemajuan, 10) Pola pikir yang digerakkan oleh hasil atau strategi yang berorientasi pada tujuan, 11) Ketepatan waktu, 12) Perasaan puas dari berbuat baik dan keyakinan bahwa pahala yang adil harus diberikan untuk kerja yang adil, 13) Pasokan kontribusi yang melampaui antisipasi, 14) Klaim bahwa kompensasi yang adil harus sepadan dengan kerja yang adil.
- c. Memiliki riwayat pekerjaan yang memuaskan sangat penting. Misalnya, seorang guru yang mencontohkan orientasi kerja yang positif akan menampilkan sifat-sifat berikut : 1) Menikmati pekerjaan yang menarik serta menyenangkan, 2) Memiliki ekspektasi tinggi untuk kinerja, 3) Terus

memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, 4) Selalu muncul dan terlihat dalam peran mereka, 5) Hati-hati, dapat diandalkan, dan konsisten, 6) Menghormati tujuan organisasi dan manajemen, 7) Mengembangkan hubungan kerja yang positif dengan, 8) Menerima pujian, 9) Menunjukkan kemampuan beradaptasi.

- d. Dewasa: Dalam hal ini, karyawan yang lebih tua menunjukkan tingkat produktivitas yang konsisten. Kedewasaan pendidik bisa diukur melalui: 1) Rasa integritas yang kuat, 2) Rasa akuntabilitas yang tajam, 3) Mandiri, percaya diri, serta disiplin, 4) Layak untuk harga diri, 5) Stabil serta percaya diri secara emosional, 6) Mampu tampil baik di bawah tekanan, 7) Mampu menarik pelajaran dari situasi, 8) Memiliki banyak ambisi, 9) Mengetahui kekuatan dan kelemahan sendiri
- e. Kolaborasi yang efektif sangat penting. Kapasitas seorang guru untuk kolaborasi yang efektif dan efisien dapat ditentukan dengan: 1) Menunjukkan kecerdasan social, 2) Menjadi orang yang menyenangkan, 3) Memiliki watak yang ramah, 4) Komunikasi yang efektif, termasuk menjadi pendengar yang baik, tepat dan jelas, serta, 5) Perilaku positif dan kegembiraan.

Dari penjelasan yang diberikan, dapat disimpulkan bahwa berikut ini adalah tanda-tanda produktivitas kerja yang tinggi di kalangan guru:

- a) Kualitas pekerjaan seorang guru dievaluasi tidak hanya di kelas tetapi juga dalam kapasitas mereka sebagai orang tua, yang meningkatkan standar sekolah
- b) Kepuasan kerja, yang mengungkapkan bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaan mereka pada tingkat emosional
- c) Watak positif, yang berkaitan dengan bagaimana seseorang bertindak dan terlibat dengan orang lain.

Dari uraian diatas dapat peneliti simpulkan kalau indikator guru produktif diantaranya ialah: 1) guru yang mengajar untuk menyiapkan perencanaan pembelajaran dengan mengekspresikan aktualisasi diri sehingga akan mengajar penuh semangat dan banyak tebar manfaat, 2) guru memiliki

prestasi akademik sehingga perlu melekat teknologi agar dapat maksimal dalam membantu peserta didik untuk berselancar dengan berbagai perkembangan kekinian yang membantu siswa untuk keberhasilan hidupnya ke depannya, 3) guru harus selalu berkarya melalui pengembangan profesi agar dapat meningkatkan pengetahuan untuk disampaikan dan ditransfer ilmunya kepada peserta didik melalui berbagai pembelajaran, 4) guru harus selalu ingin mengembangkan diri untuk meningkatkan pengetahuan melalui forum-forum ilmiah yang dilaksanakan oleh berbagai pihak baik secara lokal maupun secara nasional.

B. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

1. Pengertian Manajerial Kepala Sekolah

Kemampuan manajerial terdiri dari dua kata yaitu “kemampuan” dan “manajerial”. Menurut Kreiner dan Kinicki (2010 : 137) bahwa kemampuan adalah keterampilan khusus untuk memanipulasi objek fisik *“skill is the specific capacity to physically manipulate objects”*. Menurut George dan Jones (2012: 12) bahwa *“Skill is an ability to act in a way that allows a person to perform well in his or her role”*. Hal ini berarti bahwa kemampuan adalah suatu keterampilan untuk bertindak dalam suatu cara yang membolehkan seseorang untuk bertindak dengan baik dalam peranannya.

Menurut Wagner dan Hollenbeck (2010: 20) mendefinisikan kemampuan manajerial sebagai berikut: *“Managerial skill is the skill that managers use to succeed in their jobs are largely determined by the combination of planning, organizing, directing, and controlling function that they must perform”*. Berdasarkan kutipan di atas bahwa kemampuan manajerial merupakan kemampuan yang digunakan para manajer untuk mensukseskan pekerjaan-pekerjaan mereka yang sebagian besar yang ditentukan oleh kombinasi dan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengontrol fungsi-fungsi yang harus mereka lakukan.

Adapun kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer agar sukses dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya adalah kemampuan konseptual, kemampuan teknis dan kemampuan manusiawi. Kemampuan

konseptual adalah kemampuan mental untuk memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan serta melihat seberapa jauh bagian-bagian dari organisasi itu saling berhubungan dan saling bergantung satu dengan yang lainnya. Kemampuan teknis ialah pengetahuan dan pemahaman menyeluruh dari semua kegiatan yang melibatkan metode, proses dan prosedur. Kemampuan manusiawi adalah kemampuan untuk melakukan interaksi dengan orang lain dengan sukses.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2013; 8) bahwa: *“Managerial skill is another way of considering what managers do in order to look at the skills or competencies they need to achieve their goals”*. Berdasarkan kutipan diatas bahwa kemampuan manajerial merupakan cara lain dan mempertimbangkan apa yang para manejer lakukan agar melihat kemampuan-kemampuan atau kompetensi-kompetensi yang mereka butuhkan untuk mencapai sasaran mereka. Menurut Kirkley et.al (1998: 145) bahwa: *“Managerial skill is a major determinant of productivity or reason why production among firms varies”*. Hal ini berarti bahwa kemampuan manajerial adalah suatu faktor penentu utama dari produktivitas atau alasan mengapa produksi antara perusahaan berbeda

2. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Manajemen menurut Sapre dalam Husain Usman (2016) mengatakan bahwa: Manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung untuk menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan. Adapun fungsi manajemen yaitu perencanaan merupakan pembuatan startegi untuk mencapai tujuan. Organizing merupakan proses penyusunan sumber daya untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan merupakan implementasi atau penerapan rencana atau ide yang telah dibuat. Pengawasan merupakan bentuk kontrol terhadap kinerja orgnisasi. Untuk melaksanakan kegiatan tersebut diperlukan manajer yang dapat mengelola sumber daya manusia atau sumber daya pendidikan seperti uang, sarana dan prasarana, media pendidikan, dll agar dapat tertata dengan baik oleh lembaga. Jadi para manejer membutuhkan keterampilan-keterampilan tertentu.

Menurut Robbins dalam Soebagio (2010: 100) menyatakan bahwa: keterampilan skill merujuk kesuatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya menurut Ellen A. Benowitz sebagaimana dikutip Onisimus Amto (2011: 15) tidak semua orang bisa menjadi manajer. Manajer membutuhkan keterampilan tertentu untuk tindakan yang berdampak terhadap kinerja yang diinginkan, diperlukan untuk membantu karyawan lain agar lebih produktif.

Pidarta (2004: 206) mengemukakan tiga macam kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk mensukseskan kepemimpinan yaitu, kemampuan teknik yaitu kemampuan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami mengoperasikan organisasi. Kemampuan manusiawi yaitu kemampuan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin. Sedangkan menurut Rohiat (2012: 9), dalam melakukan manajemen secara efektif kepala sekolah perlu memiliki kemampuan manajerial dengan baik agar dapat mengelola sumber daya yang dimiliki. Kemampuan tersebut yaitu kemampuan teknik dan kemampuan konsep dan kemampuan manusiawi.

Yulk dan Northouse juga mempertegas bahwa kemampuan yang berkaitan dengan efektivitas pemimpin yaitu, kemampuan teknik berarti memiliki ilmu pengetahuan spesialis dan cekatan pada jenis khusus pekerjaan, aktivitas, prosedur, atau teknik untuk menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan konsep berarti melibatkan kemampuan untuk membuat dan bekerja dengan konsep, berpikir secara logis, dan menalar secara analitis, deduktif dan induktif. Kemampuan manusiawi yaitu pemahaman tentang perasaan dan sikap orang lain dan mengetahui teknik untuk bekerja dengan orang lain dalam hubungan kerja yang berciri individual dan kooperatif.

Beberapa ahli memiliki kesamaan pendapat mengenai kemampuan manajerial bahwa ada tiga komponen kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah agar dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer sebagai berikut:

1) Kemampuan Teknik (*Technical Skill*)

Menurut Yulk sebagaimana dikutip oleh Hendro Widodo (2017: 85) mengatakan bahwa kemampuan teknis (*technical skill*) pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan khusus, dan kemampuan untuk menggunakan alat-alat dan peralatan yang relevan bagi kegiatan tersebut. Wahyosumidjo (2001: 101) juga berpendapat bahwa kemampuan teknik kepala sekolah meliputi menguasai pengetahuan mengenai metode, proses dan prosedur untuk melaksanakan kegiatan tertentu dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

Kemampuan teknik perlu dikuasai oleh manajer, sebab para manajer berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para pengajar. Manajer juga berperan bertindak sebagai supervisor yang berkewajiban membina, membimbing para pengajar serta mengontrol cara kerja para pengajar. Kepala sekolah harus tahu bahwa agar dapat membimbing dan mengontrol cara kerja para pengajar. Kepala sekolah harus tahu bahwa agar dapat membimbing dan mengontrol para pengajar, kepala sekolah perlu paham akan teknik-teknik yang dipakai. Teknik-teknik dapat digolongkan menjadi dua yaitu teknik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dan teknik ketatausahaan. Pada kelompok teknik pertama mencakup teknik mengatur lingkungan belajar dan media pendidikan, menyusun bahan pelajaran, mengatur suasana kelas, membimbing siswa belajar, konseling, menyusun tugas, cara membuat alat ukur dan cara menilai. Sedangkan kelompok teknik kedua mencakup ketatausahaan pengajaran, peserta didik, kepegawaian atau personalia, keuangan, serta perlengkapan, Pidarta (2004: 231).

Carver dikutip Wahyudi (2012: 75) Mengemukakan bahwa dalam bidang pendidikan, kemampuan teknikal adalah kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termaksud yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan. Secara lebih rinci bentuk kegiatan kepala sekolah yang bersifat teknis adalah: a) Kepala sekolah menjalankan supervisi kepada guru di kelas, b)

Kepala sekolah mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru, c) Kepala sekolah membuat program kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas dan personel yang ada, d) Kepala sekolah mengelola program evaluasi siswa, e) Mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran, f) membantu guru dalam perbaikan pengajaran, g) Membantu guru dalam mendiagnosa kesulitan belajar siswa, h) Mengatur dan mengawasi tata tertib siswa, i) Menyusun anggaran belanja sekolah, j) Melaksanakan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.

Kemampuan teknik dalam metode kepala sekolah diharapkan mempunyai metode-metode keilmuan dalam mengelola sekolah metode dari kemampuan teknikal kepala sekolah sejalan dan sesuai dengan bidang garapan manajemen kurikulum, kesiswaan dan sarana dan prasarana yang merupakan urat nadi sekolah dalam menentukan kualitas sekolah. Kemampuan teknikal dalam teknik meliputi kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan sekolah.

2). Kemampuan Konsep (*Conceptual Skill*)

Tugas utama manajer adalah menentukan strategi, kebijakan, mengkreasikan atau merencanakan suatu yang baru, dan memutuskan. Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan konsep-konsep yang didasarkan kepada pemahaman tentang organisasi, cara-cara mengatasi problemnya, dan mempertahankan serta meningkatkan laju perjalanan organisasi.

Menurut Pidarta (2011: 2) kemampuan konseptual yaitu menciptakan konsep-konsep baru dalam mengatasi masalah. Kemampuan ini sebagian besar terjadi dalam perencanaan. Dalam hal ini kemampuan konsep seorang kepala sekolah harus tanggap terhadap perubahan, memanfaatkan peluang, menyampaikan gagasan dan pertimbangan penyelesaian masalah. Kemampuan konseptual ini memiliki peran yang sangat penting dalam proses kepemimpinan, karena kepemimpinan dapat dijalankan apabila pemimpin memiliki konsep tentang perencanaan organisasi.

Erni Trisnawati (2006: 9) mengemukakan bahwa keahlian konseptual adalah keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termaksud dalam mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi masa depan. Dengan kemampuan konseptual berarti manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari tiap-tiap hambatan organisasi.

Keterampilan konsep yang dimiliki kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut: a) Selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama cara kerja para bawahan, b) Melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, c) Banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan, d) Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, e) Berfikir untuk masa depan yang akan datang, dan f) Merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.

3) Kemampuan Manusiawi (*Human Skill*)

Kemampuan manusiawi pada hakekatnya merupakan pemahaman tentang perasaan dan sikap orang lain dan mengetahui Teknik untuk bekerja dengan orang lain dalam hubungan kerja yang berciri individual dan kooperatif dengan cara komunikasi yang jelas, hubungan kolaboratif, kemampuan social, dan akal sehat. Menurut Muhammad Abdul Jawwad (2004: 385) mengatakan seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal ini mencakupan memotivasi orang untuk bekerja, kemampuan mendengar orang lain, serta kemampuan berhubungan dengan orang lain.

Seorang manajer harus dapat memahami isi hati, sikap dan mengapa orang tersebut berkata dan berperilaku, bersikap positif, berbicara dengan sesama secara baik akan membuat orang lain merasa dihargai dan mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Menurut Wahyusumidjo (2016: 101) mengatakan kemampuan manusiawi meliputi: kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses bekerjasama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku,

kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan Kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis, mampu berperilaku yang dapat diterima.

Peran seorang manajer sangat penting dalam mengelola suatu organisasi. Kemampuan atau keterampilannya dibutuhkan dalam mengelola, memecahkan masalah dan berhadapan berbagai fenomena yang muncul di lapangan. Kemampuan yang dimiliki manajer tidak saja berkaitan dengan pengambilan Keputusan, pengimplementasian rencana, tetapi juga perlu dilengkapi hubungan interpersonal mereka dengan bawahan.

3. Indikator Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Kemampuan manajerial kepala sekolah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah mencakup kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Indikator-indikator kompetensi tersebut diuraikan sebagai berikut:

Indikator kompetensi manajerial kepala sekolah meliputi:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat pelaksanaan;
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan;
- 3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal;
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif;
- 5) Menciptakan iklim sekolah dan budaya yang kondusif dan inovatif bagi peserta didik;
- 6) Mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal;
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
- 8) Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah;

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

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kapasitas yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada, guna mencapai tujuan organisasi yang mencakup:

- 1) Kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan.
- 2) Kemampuan mengorganisasikan dengan indikator yaitu mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil.
- 3) Kemampuan melakukan evaluasi terhadap kinerja guru dengan indikator mampu melakukan pengawasan, mengelola, dan mampu mengendalikan operasional.
- 4) Kemampuan dalam memimpin sekolah dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi.

C. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Institusi memberikan pemulihan. Instansi berharap biaya dan biaya penyelamatan ini dibayar dengan prestasi kerja yang lebih baik dari guru untuk menjamin keuntungan yang stabil (Hermawan, 2013). Ada perbedaan pendapat antara ahli tentang apa yang dapat dilakukan. Menurut Hasibuan Kompensasi, uang atau barang yang diterima guru sebagai imbalan atas layanan mereka kepada organisasi dianggap sebagai kompensasi. Sebaliknya, Dessler berpendapat bahwa perdamaian terdiri dari semua jenis perdamaian atau upah yang berlaku bagi guru dan berasal dari pekerjaan mereka. Kompensasi terdiri dari dua bagian. Pembayaran langsung seperti gaji, insentif, komisi, serta bonus adalah uang tunai, sedangkan pembayaran tidak langsung seperti asuransi dan potongan dari perusahaan adalah uang tunai (Widayati, 2019).

Ruky menyatakan dalam buku Heidjrachman bahwa "kompensasi ialah selisih antara jumlah pekerjaan yang dilakukan karyawan dan jumlah uang yang mereka bayarkan untuk layanan yang mereka lakukan. Ini adalah penilaian keuangan berdasarkan perjanjian, persyaratan hukum, dan ketentuan pengaturan kontraktual antara pemberi kerja dan karyawan. Ini menjamin bahwa orang akan selalu memiliki kualitas hidup yang terhormat".

Kompensasi yang adil dan memadai akan meningkatkan harapan guru untuk mencapai hasil yang baik, sehingga meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja mereka (vroom, 1964). Sedangkan menurut teori keadilan Adam, 1965, mengatakan bahwa: guru akan membandingkan kontribusi dan hasil yang mereka dapatkan dengan guru lain. Jika mereka merasa perlakuan tidak adil, maka kepuasan dan produktivitas kerja mereka akan menurun. Kompensasi dapat digunakan sebagai mekanisme untuk menyelaraskan tujuan antara pemilik (pemerintah) dan agen (guru). Kompensasi yang berbasis kinerja dapat mendorong guru untuk bekerja lebih produktif (Jensen & Meckling, 1976).

Kompensasi ini akan digunakan oleh guru untuk memenuhi kebutuhannya. Jabatan, status, pengakuan, dan tingkat kepuasan kebutuhan

keluarga guru akan meningkat seiring dengan memberi karyawan bergantung pada jumlah yang diterima oleh guru. Ini menunjukkan betapa pentingnya perlengkapan bagi pendidik sebagai penyedia energi fisik serta mental.

Berlandaskan uraian tersebut, bisa ditarik kesimpulan kalau instansi memberikan kompensasi kepada guru sebagai dianugerahi atas pekerjaan mereka. Kompensasi ini biasanya tetap dan dapat diberikan dalam bentuk uang atau diberikan.

2. Jenis-Jenis Kompensasi

Imbalan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas layanan mereka kepada perusahaan disebut sebagai kompensasi. Membayar karyawan dengan baik adalah salah satu cara untuk meningkatkan motivasi, output, dan kebahagiaan kerja mereka. Gagasan ini mencakup tunjangan dan kompensasi moneter yang diterima karyawan sebagai syarat pekerjaan mereka. Ada dua kategori utama di mana komponen kompensasi dapat dibagi: Dua bentuk remunerasi keuangan adalah 1) langsung dan 2) tidak langsung. Pembayaran gaji, gaji, dan komisi adalah contoh remunerasi keuangan langsung. Tunjangan, nama lain untuk kompensasi finansial tidak langsung, adalah semua penghargaan moneter yang tidak termasuk dalam kategori kompensasi langsung (Susanti et al., 2023).

Remunerasi non-finansial mencakup rasa kepuasan karyawan dari pekerjaan mereka dan dari lingkungan fisik dan mental tempat mereka bekerja. Kompensasi non-finansial berkaitan dengan permintaan seseorang untuk pengakuan, tetapi remunerasi semacam ini mencakup kepuasan yang diterima dari melakukan tugas-tugas penting yang terkait dengan pekerjaan. Ketika dikembangkan, ini mencakup elemen-elemen seperti tingkat tanggung jawab, pengalaman belajar, peluang kemajuan, dan interaksi interpersonal (Masram & Mu'ah, 2017).

a. Kompensasi Langsung

Pembayaran langsung masih disebut dengan kata administrasi gaji dan upah hingga saat ini. Menurut Dessler, kontribusi keuangan langsung meliputi komisi, bonus, insentif, dan gaji. Di sisi lain, Hasibuan membagi pembayaran

langsung menjadi dua kategori: kompensasi langsung, yang terdiri dari komisi, bonus, upah, insentif, serta gaji.

Menurut penjelasan yang diberikan, kompensasi langsung merupakan bagian dari total kompensasi dan biasanya berbentuk iuran moneter. Jenis pembayaran ini, yang mungkin mencakup gaji, upah, komisi, bonus, dan insentif, berkorelasi langsung dengan kinerja karyawan. Berikut ini adalah definisi kompensasi langsung:

- 1) Gaji ialah istilah yang digunakan untuk menggambarkan remunerasi finansial yang diterima pendidik atas waktu dan kecerdasan mereka dalam mendukung tujuan bisnis. Ini juga dapat merujuk pada sejumlah uang tertentu yang didapat seseorang sebagai keuntungan dari menjadi bagian dari organisasi tertentu.
- 2) Berdasarkan jumlah jam kerja, volume layanan yang diberikan, atau keduanya, upah adalah remunerasi moneter langsung yang diberikan kepada guru. Berbeda dengan gaji, yang umumnya konstan, upah dapat bervariasi berdasarkan produktivitas serta produksi.
- 3) Ketika guru melampaui tolok ukur kinerja yang telah ditentukan, mereka diberikan kompensasi langsung tambahan. Juga dikenal sebagai program pembayaran berbasis kinerja, insentif ialah jenis kompensasi variabel yang ditambahkan ke upah dan gaji, yang merupakan bentuk kompensasi tetap.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Menurut Hasibuan (2011: 118) Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu, kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*), adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Kompensasi dapat berbentuk finansial dan nonfinansial. Kompensasi yang bersifat tidak langsung seperti: asuransi kesehatan hidup, kecelakaan, tunjangan sosial seperti dana pensiun, tunjangan keselamatan sosial berupa kompensasi beasiswa, pelayanan pekerja, pembayaran waktu tidak hadir seperti cuti, liburan, sakit, istirahat dan sebagainya.

Penguatan tidak langsung, yang juga secara signifikan meningkatkan kinerja guru, didefinisikan oleh Gary Dessler sebagai kompensasi moneter tidak langsung yang diterima seorang guru untuk dipekerjakan oleh suatu organisasi. Imbalan tidak langsung diberikan dalam bentuk tunjangan tunai, cuti berbayar, pertanggung jawaban medis, dan tunjangan kesejahteraan jaminan sosial bagi pendidik.

Kompensasi didalam islam haruslah dibayarkan kepada karyawan sebagai imbalan yang telah dijanjikan oleh para pemberi kerja, pemberi kerja akan mendapatkan hasil dari pekerjaan yang telah selesai dikerjakan sedangkan pekerjaan akan mendapatkan upah atau kompensasi dari tenaga yang telah dukeluarkannya. Sebagaimana sabda Rasulullah SAW: “siapa yang mempekerjakan karyawan, wajiblah memberikan upahnya”. Allah telah menegaskan tentang imbalan ini dalam Al-Qur’an dalam Surah An-Nahl ayat 97:

بِأَحْسَنِ أَجْرِهِمْ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ ۖ طَيِّبَةً حَيٰوةً فَلَنُحْيِيَنَّهٗ مُؤْمِنِيْنَ وَهُوَ اَنْتَلِيْ اَوْ ذَكَرٍ مِّنْ صٰلِحًا عَمِلَ مِّنْ يَّعْمَلُوْنَ كَانُوْا مَا

Artinya: Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun Perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami berikan balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

Berdasarkan ayat diatas dijelaskan bahwa imbalan dalam konsep islam menekankan pada dua aspek, yaitu dunia dan akhirat. Tetapi hal yang paling penting adalah bahwa penekanan kepada akhirat itu lebih penting dari pada penekanan terhadap dunia (dalam hal ini materi) sebagaimana semangat dan jiwa. Ayat ini juga menegaskan bahwa tidak ada deskriminasi upah dalam islam, jika mereka mengerjakan pekerjaan yang sama. Hal menarik dari ayat ini, adalah balasan Allah langsung di dunia (kehidupan yang baik/rezeki yang halal) dan balasan di akherat (dalam bentuk pahala). Allah tidak akan berlaku zalim dengan cara menyia-nyiakan amal hambanya. Konsep keadilan dalam upah inilah yang sangat mendominasi dalam setiap praktek yang pernah terjadi

di negeri Islam.

3. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

a. Fungsi Kompensasi

Menurut Burhanuddin (2016) menyatakan bahwa: Pemberian kompensasi didalam organisasi memiliki fungsi diantaranya:

- 1) Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien, fungsi ini menandakan bahwa pemberian kompensasi yang efisien akan mendorong para pekerja untuk lebih giat dan bersemangat dalam bekerja;
- 2) Pengumuman sumber daya manusia secara efisien dan efektif, pemberian kompensasi kepada karyawan ini menandakan bahwa organisasi akan mempekerjakan tenaga pekerja dengan seefisien dan seefektif mungkin;
- 3) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi, sistim dari pemberian kompensasi ini akan mendorong stabilitas organisasi dan pertumbuhan ekonomi.

Jadi kompensasi berfungsi sebagai penstabil dalam suatu organisasi, dengan adanya sistim pemberian kompensasi ini program yang dirancang oleh organisasi akan berjalan dengan baik dengan hasil yang memuaskan karena par pekerja bekerja dengan giat sesuai dengan yag diharapkan.

b. Tujuan Kompensasi

Dalam sebuah perusahaan, kompensasi melayani sejumlah tujuan penting :

- 1) Meningkatkan output di tempat kerja. Peningkatan skala gaji memberi insentif kepada pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan mereka lebih cepat.
- 2) Menentukan ekuitas dan keseimbangan. Ini menunjukkan bahwa gaji didasarkan pada standar yang harus dipenuhi pekerja untuk memenuhi pekerjaan mereka, menyeimbangkan "input" (persyaratan) dengan "output".
- 3) Memenuhi kewajiban keuangan. Untuk menutupi pengeluaran sehari-hari mereka dan memenuhi tuntutan keuangan mereka, karyawan mendapatkan kompensasi dalam bentuk upah, gaji, atau tunjangan lainnya. Karyawan dan tanggungan mereka merasakan "*economic security*" mengetahui bahwa

mereka akan dibayar pembayaran atau gaji mereka secara teratur.

- 4) Memajukan bisnis atau organisasi. Bisnis yang bersedia membayar lebih sukses karena hanya mampu membayar begitu banyak ketika menghasilkan pendapatan yang signifikan. Sementara itu, menurut Rivai (2005), tujuan kompensasi efektif, meliputi:

- 1) Mempertahankan karyawan yang ada.

Jika paket gaji tidak kompetitif, karyawan dapat memutuskan untuk berhenti, yang dapat mengakibatkan tingkat pergantian yang lebih tinggi.

- 2) Menjamin keadilan

Tujuan manajemen kompensasi adalah selalu untuk mencapai kesetaraan internal dan eksternal. Gaji harus mencerminkan nilai relatif suatu pekerjaan untuk menjaga kesetaraan internal, yang berarti bahwa peran yang serupa harus dibayar dengan cara yang sama. Konsep ekuitas eksternal menunjukkan bahwa gaji karyawan sepadan dengan pesaing pasar tenaga kerja lainnya.

- 3) Memperoleh SDM yang berkualitas.

Untuk menarik calon pelamar, diperlukan paket remunerasi yang kompetitif. Skala gaji perlu disesuaikan dengan dinamika penawaran dan permintaan di pasar tenaga kerja karena perusahaan bersaing untuk mendapatkan pekerja terampil.

- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan.

Pembayaran harus mendorong perbaikan perilaku di masa depan dengan memperkuat tindakan yang disukai. Kinerja, kepatuhan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku terkait lainnya semuanya diakui dalam rencana pembayaran yang efisien.

- 5) Mengendalikan biaya

Rencana kompensasi yang wajar membantu bisnis mempekerjakan dan mempertahankan pekerja dengan harga yang wajar. 1. Karyawan berisiko menerima remunerasi yang lebih atau lebih rendah dari norma yang ditetapkan jika ada manajemen kompensasi yang tidak efektif.

- 6) Memfasilitasi Pengertian

Profesional SDM, manajer operasi, dan anggota staf semuanya harus dapat

memahami sistem manajemen gaji dengan mudah.

7) Mengikuti Aturan Hukum

Struktur upah serta gaji yang kuat menjamin bahwa persyaratan karyawan terpenuhi sekaligus mempertimbangkan parameter hukum yang ditetapkan oleh pemerintah.

8) Meningkatkan efisiensi administrasi

Program upah dan gaji harus direncanakan untuk administrasi yang efektif, menghasilkan sistem informasi sumber daya manusia terbaik. Namun demikian, tujuan lain harus diutamakan daripada yang satu ini.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Menurut Elmi (2018) dalam pemberian kompensasi terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu faktor intern organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor eksteren pegawai.

b. Faktor Intern Organisasi

1) Dana Organisasi

Tujuan lain harus diutamakan daripada program gaji serta upah, bahkan jika itu harus dikembangkan untuk administrasi yang efisien untuk menghasilkan sistem informasi SDM terbesar.

2) Sertifikat guru

Guru yang tergabung dalam serikat guru juga dapat berdampak pada bagaimana remunerasi dilaksanakan atau diputuskan di sekolah.

c. Faktor pribadi guru

1) Produktivitas kerja

Kinerja kerja berdampak pada produktivitas kerja. Salah satu aspek yang diperhitungkan saat menghitung remunerasi adalah kinerja kerja. Karena pengaruh ini, pekerja dalam peran dan posisi yang sama dapat dibayar secara berbeda. Tujuan dari penawaran remunerasi ini adalah untuk meningkatkan produktivitas guru di tempat kerja.

2) Posisi dan jabatan

Perbedaan posisi serta jabatan mengakibatkan perbedaan jumlah gaji. Status

dan tugas individu dalam hierarki organisasi tercermin dalam posisi dan peran mereka dalam organisasi. Kewajiban yang datang dengan posisi dan peran yang lebih tinggi juga diterjemahkan menjadi lebih banyak gaji saat mereka naik status. Gagasan ini juga berlaku sebaliknya.

3) Jenis dan sifat pekerjaan

Guru yang bekerja di lingkungan luar ruangan menerima gaji yang berbeda dari mereka yang bekerja di lingkungan dalam ruangan. Peran administrasi membayar secara berbeda dari peran administratif, dalam nada yang sama. Selain itu, kompensasi untuk pekerjaan manajerial berbeda dari pekerjaan teknis. Tingkat risiko dan tanggung jawab yang terlibat dalam pekerjaan karyawan, selain profesionalisme mereka, berdampak pada variasi gaji ini. Misalnya, staf yang ditugaskan untuk kerja lapangan di banyak bisnis atau sekolah dibayar dua hingga tiga kali lebih banyak daripada yang setara di dalam ruangan.

4) Pendidikan dan pengalaman

Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi tingkat gaji, selain fungsi dan posisi organisasi. Dalam hal gaji, guru dengan lebih banyak pengalaman dan gelar pendidikan tinggi mungkin akan dibayar lebih banyak daripada mereka yang memiliki pengalaman atau pendidikan yang lebih sedikit. Evaluasi ini menunjukkan seberapa profesional sekolah memandang pelamar tertentu. Selain itu, elemen ini berpotensi menginspirasi pendidik untuk memajukan keahlian mereka.

d. Faktor Ekstern

1) Penawaran dan permintaan kerja.

Situasi di mana pasokan tenaga kerja melebihi permintaan akan menyebabkan kompensasi karyawan yang lebih rendah, sesuai dengan prinsip-prinsip ekonomi pasar bebas. Di sisi lain, ketika ada pasokan tenaga kerja yang terbatas dan permintaan pekerja yang tinggi, upah yang diberikan biasanya tinggi. Calon karyawan tertarik pada bisnis berdasarkan sifat paket kompensasi yang ditawarkan. Tetapi ketika kumpulan tenaga kerja lebih besar daripada jumlah posisi terbuka, pentingnya gaji bisa relatif kurang

dihargai.

2) Kondisi perekonomian nasional

Guru di negara-negara kaya menerima lebih banyak uang sebagai kompensasi daripada mereka yang berada di negara-negara miskin atau terbelakang. Gaji rata-rata yang ditawarkan lembaga pendidikan di negara tertentu merupakan indikator yang baik dari posisi ekonomi negara itu dan perhatian pemerintah terhadap sumber daya manusia.

3) Kebijakan pemerintah

Pemegang kebijakan pemerintah bekerja untuk menegakkan keadilan dan melindungi rakyat dari perilaku berubah-ubah. Dalam hal gaji, pemerintah menetapkan gaji minimum dan jumlah jam yang harus dilakukan pria dan wanita pada hari tertentu, tunduk pada batasan usia. Melalui peraturan ini, pemerintah memastikan keberlangsungan proses kemakmuran nasional dan berupaya untuk mencegah praktik organisasi yang dapat mengakibatkan kemiskinan negara.

4) Biaya hidup

Gaji, terutama upah atau gaji, harus sepadan dengan biaya hidup, yang didefinisikan sebagai minimum mutlak pengeluaran hidup. Gaji yang ditawarkan harus, setidaknya, sesuai atau di atas upah minimum. Proses pemiskinan nasional dapat terjadi jika kompensasi yang ditawarkan kurang dari jumlah dasar ini.

Ada sejumlah elemen penting yang mempengaruhi berapa banyak gaji guru non-PNS. Salah satu pilihan tersulit yang harus dilakukan yayasan atau administrasi sekolah adalah bagaimana memberi kompensasi kepada guru non-PNS. Jumlah remunerasi yang tepat untuk instruktur non-PNS tergantung pada sejumlah faktor, seperti penawaran dan permintaan, aturan pemerintah, perundingan bersama, standar hidup dan pengeluaran, upah komparatif, dan kemampuan keuangan (Novan, 2010).

1) Kemampuan membayar

Kemampuan sekolah atau yayasan untuk membayar instruktur harus diperhitungkan saat membuat kebijakan untuk kompensasi guru. Ini

menyiratkan bahwa pedoman kompensasi tidak boleh ditetapkan atas anggaran lembaga atau yayasan.

2) Permintaan dan persediaan

Dinamika penawaran dan permintaan saat ini di pasar tenaga kerja harus dipertimbangkan ketika mengembangkan kebijakan kompensasi guru. Ini menunjukkan bahwa keadaan pasar tenaga kerja harus memainkan peran besar dalam menentukan berapa banyak instruktur yang dibayar.

3) Ukuran perbandingan gaji

Ukuran sekolah atau yayasan, tahun pengabdian anggota staf, dan latar belakang pendidikan mereka semuanya berdampak pada kebijakan penentuan gaji. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti ukuran sekolah, durasi layanan, dan latar belakang pendidikan harus dipertimbangkan ketika membandingkan gaji guru.

4) Standar dan biaya hidup guru

Biaya untuk mempertahankan mata pencaharian guru dan standar hidup minimal harus dipertimbangkan dalam rencana kompensasi. Hal ini sangat penting karena instruktur memiliki persyaratan dasar yang harus disediakan. Ketika kebutuhan ini terpenuhi untuk guru dan keluarga mereka, keamanan tercipta. Guru akan lebih termotivasi untuk bekerja menuju tujuan sekolah ketika kebutuhan mendasar mereka terpenuhi dan mereka merasa aman sebagai hasilnya.

5) Penawaran Bersama antara sekolah atau Yayasan dengan guru

Kebijakan rekrutmen dan seleksi memiliki hubungan langsung dengan praktik kompensasi. Negosiasi tentang remunerasi yang harus dibayarkan oleh yayasan atau sekolah kepada guru yang berhasil melalui proses seleksi juga dapat berdampak pada keputusan yang dibuat tentang kompensasi. Saat mempekerjakan guru dengan kemampuan khusus yang sangat diminati di dalam institusi, ini sangat relevan untuk sekolah atau yayasan.

6) Faktor pemerintah

Pemerintah memiliki suara besar dalam hal-hal seperti pembatasan upah minimum, pajak penghasilan, biaya transportasi, upah minimum di daerah

tertentu, dan penetapan harga kebutuhan.

5. Indikator Kompensasi

Adapun yang menjadi bahan utama sebagai indikator untuk kompensasi menurut Randall S. Schuler (2000:86) adalah pengembangan karir, kenaikan penghasilan, jaminan asuransi, kenyamanan tugas, persahabatan, tunjangan jabatan, pembayaran tidak masuk kantor, bonus dan insentif. Sedangkan menurut Simamora (2004:445) indikator-indikator kompensasi diantaranya: a) Upah dan Gaji, yaitu kompensasi atau balas jasa yang diberikan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Sedangkan upah adalah kompensasi atau balas jasa yang dibayarkan kepada karyawan harian dengan berpedoman atas perjanjian yang telah disepakati, b) Insentif adalah kompensasi atau balas jasa yang diberikan kepada karyawan tetap yang berprestasi, c) Tunjangan, contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian, d) Fasilitas, contohnya, parkir khusus karyawan, kafetaria, mobil perusahaan, dan fasilitas lainnya yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya.

Pemberian kompensasi didalam suatu perusahaan merupakan salah satu faktor pendukung di dalam usaha organisasi untuk memotivator para karyawannya dalam meningkatkan produktivitas kerjanya. Teori yang menghubungkan antara kompensasi terhadap produktivitas kerja dikemukakan oleh Komaruddin (2004:112) bahwa: “Faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas antara lain besarnya pendapatan dan jaminan sosial, kompensasi, tingkat pendidikan dan latihan, terwujudnya tugas, tanpa kedisiplinan akan sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

Simamora, referensi dalam (Widayati, 2019), menyatakan bahwa variabel kompensasi terdiri dari 4 indikator :

a. Gaji

selisih antara jumlah uang yang dibayarkan pemberi kerja kepada karyawan mereka dan jumlah yang harus mereka bayarkan kepada mereka sesuai

dengan persetujuan bersama, perjanjian kerja, dan hukum.

b. Insentif

Berdasarkan ukuran kinerja, gaji semacam ini diberikan selain gaji atau upah perusahaan.

c. Tunjangan

Kategori ini termasuk tunjangan hari raya (THR) dan tunjangan kesehatan. Ini juga mencakup tunjangan non-tunai seperti asuransi jiwa dan kesehatan, cuti berbayar, rencana pensiun, dan tunjangan lain yang terkait dengan pekerjaan.

d. Fasilitas

Jenis pembayaran non-finansial yang dapat menghabiskan banyak uang, terutama bagi eksekutif yang menerima gaji tinggi dari instansi.

D. Penelitian Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ispandi (2015)

Berjudul *“Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Kepuasan Guru terhadap Produktivitas Kerja Guru di SD Negeri Kecamatan Medan Johor”* menunjukkan bahwa:

- a. Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi sekolah terhadap produktivitas kerja guru.
- b. Terdapat pengaruh langsung kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap produktivitas kerja guru.
- c. Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru.
- d. Terdapat pengaruh langsung kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.
- e. Terdapat pengaruh langsung kepuasan guru terhadap produktivitas kerja guru.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Puguh Wibowo, Yovitha Yuliejantiningih, Akmal (2017)

Berjudul *“Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jepara”*

Penelitian ini menyatakan bahwa:

- a. Terdapat pengaruh positif budaya organisasi sekolah terhadap produktivitas kerja guru
- b. Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap produktivitas kerja guru.
- c. Terdapat pengaruh positif budaya organisasi sekolah dan kompensasi terhadap produktivitas kerja guru secara bersama-sama.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Silvi Rian Murti (2013)

Berjudul "*Analisis pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Guru SMP Negeri 5 Sragen*" menunjukkan bahwa kompensasi lebih dominan pengaruhnya terhadap produktivitas dibandingkan beban kerja, karena kompensasi merupakan faktor utama yang mempengaruhi produktivitas kerja guru. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap produktivitas sebesar 24%, sedangkan beban kerja hanya berpengaruh 5%.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Sarmini (2019)

Berjudul "*Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Guru di SD Negeri Kecamatan Jabung Kabupaten Lampung Timur*". Penelitian ini menyatakan bahwa:

- a. Terdapat pengaruh yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap produktivitas kerja guru mengandung arti bahwa semakin tinggi tingkat keterampilan manajerial kepala sekolah, maka semakin baik pula produktivitas kerja gurunya.
- b. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap produktivitas kerja guru mengandung arti bahwa semakin baik persepsi seorang guru terhadap kompensasi, maka semakin baik pula produktivitas kerjanya.
- c. Terdapat pengaruh yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan kompensasi secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru. Mengandung arti bahwa semakin tinggi tingkat keterampilan manajerial kepala sekolah dan persepsi guru mengenai

kompensasi, maka semakin baik pula produktivitas kerja guru.

E. Kerangka Berfikir

1. Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Produktivitas Kerja Guru

Secara konseptual, produktivitas adalah penghubung antara output atau hasil organisasi dan input yang diperlukan untuk mendapatkannya, menurut Blecher, dikutip dalam Wibowo (2010). Dengan membagi output dengan input, produktivitas dapat dihitung. Meningkatkan output atau menghasilkan output berkualitas lebih tinggi dengan tingkat input sumber daya tertentu adalah dua cara untuk meningkatkan produktivitas. Cara lainnya adalah dengan meningkatkan rasio produktivitas.

Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru yaitu faktor personal yang melibatkan kepala sekolah. Keberhasilan suatu sekolah pada hakekatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas penampilan kepala sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan sekolah, kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin dan inovator di sekolah.

Kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan unsur yang paling berpengaruh dalam memunculkan produktivitas kerja guru. Efek tidak langsung melengkapi efek langsung dari kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja tugas dan produktivitas kerja guru melalui mekanisme karakteristik pekerjaan, motivasi intrinsik, dan komitmen pada tujuan.

Jika guru memiliki anggapan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolahnya baik, maka diharapkan guru akan produktif dalam melaksanakan tugasnya dengan senang hati tanpa merasa ada tekanan dari atasan. Kondisi seperti inilah yang diharapkan akan mampu menciptakan terlaksananya proses pembelajaran dengan baik. Apabila guru mampu mengelola proses pembelajaran di sekolah dengan baik berarti guru telah dapat melaksanakan produktivitas kerjanya dengan baik.

Produktivitas kerja secara individu merupakan Upaya perbaikan dan peningkatan diri untuk menghasilkan suatu dengan berpegangan pada prinsip bahwa mutu yang dihasilkan tersebut harus selalu lebih baik dari hari kemarin.

Produktivitas kerja guru adalah sikap mental untuk melakukan peningkatan dan perbaikan dalam diri sendiri sehingga menghasilkan pekerjaan (*output*) yang efektif dan berkualitas dengan menggunakan masukan (*input*) seefisien mungkin.

Berdasarkan uraian tersebut diatas diduga terdapat pengaruh signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap produktivitas kerja guru, atau dengan kata lain, semakin baik kemampuan manajerial kepala sekolah maka semakin tinggi pula produktivitas kerja gurunya.

2. Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja guru

Menurut Sudaryo (2018) mengatakan bahwa: Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi pekerjaan mereka kepada organisasi atau sebagai bentuk balas jasa yang layak dan memadai kepada personalia atas kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. Wajar apabila kontribusi guru dalam melaksanakan tugasnya mendapat imbalan baik secara finansial maupun nonfinansial. Imbalan finansial meliputi tunjangan yang diterima, kesejahteraan guru, atau bonus akhir tahun, sedangkan imbalan nonfinansial dapat berupa penghargaan terhadap prestasi, mendapat promosi jabatan, atau kesempatan pengembangan kemampuan diri.

Sekolah perlu melakukan perencanaan dan perumusan yang baik berkenaan dengan kompensasi yang diberikan, agar guru dapat memperoleh keadilan, kepuasan dan rasa memiliki pada Lembaga sekolah. Hal tersebut tentunya apabila dapat terlaksana akan memunculkan tanggapan atau persepsi yang baik dari guru. Kondisi diatas akan meningkatkan produktivitas kerja guru yang diwujudkan dengan memiliki kesungguhan dalam bekerja, memberikan perhatian secara penuh pada pekerjaan, melakukan persiapan dalam bekerja, bertanggung jawab, bersemangat, memiliki integritas dalam pekerjaan, menyelesaikan tugas dengan baik, mengembangkan kemampuan diri, memiliki keterlibatan pada pekerjaan, dan setia pada profesi.

Produktivitas kerja guru adalah sikap mental untuk melakukan peningkatan dan perbaikan dalam diri sendiri sehingga menghasilkan pekerjaan (*output*) yang efektif dan berkualitas dengan menggunakan masukan (*input*)

berupa waktu dan energi serta sumber lainnya secara efisien dalam usaha menampilkan mutu pekerjaan yang lebih baik lagi sebagai seorang pendidik. Produktivitas kerja guru dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan uraian tersebut diduga terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap produktivitas kerja guru, atau dengan kata lain semakin besar kompensasi maka semakin tinggi pula produktivitas kerja gurunya.

3. Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi terhadap produktivitas kerja guru.

Menurut Wagner dan Hollenbeck (2010: 20) mendefinisikan kemampuan manajerial adalah: *“Managerial skill is the skill that managers use to succeed in their jobs are largely determined by the combination of planning, organizing, directing, and controlling function that they must perform”*. Berdasarkan kutipan diatas bahwa kemampuan manajerial merupakan kemampuan yang digunakan para menejer untuk mensukseskan pekerjaan-pekerjaan mereka yang sebagian besar yang ditentukan oleh kombinasi dan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengontrol fungsi-fungsi yang harus mereka lakukan.

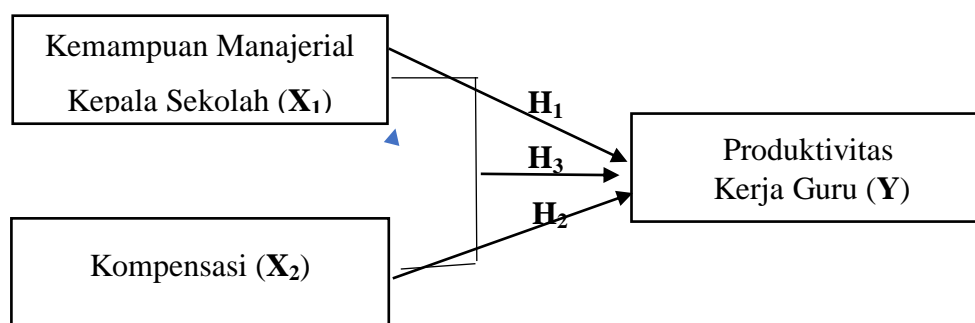
Kompensasi yang adil dan memadai akan meningkatkan harapan guru untuk mencapai hasil yang baik, sehingga meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja mereka (vroom, 1964). Sedangkan menurut teori keadilan Adam, 1965, mengatakan bahwa: guru akan membandingkan kontribusi dan hasil yang mereka dapatkan dengan guru lain. Jika mereka merasa perlakuan tidak adil, maka kepuasan dan produktivitas kerja mereka akan menurun. Salah satu karakteristik kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah mempunyai harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan unjuk kerja guru. Agar dapat merealisasikan harapan tersebut, kepala sekolah harus mampu mengoptimalkan sumber daya di sekolah dengan cara menjalankan kemampuan manajerial yang meliputi kemampuan konseptual, kemampuan teknis dan kemampuan manusiawi.

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi pekerjaan mereka kepada organisasi atau sebagai

bentuk balas jasa yang layak dan memadai kepada personalia atas kontribusi guru dalam melaksanakan tugasnya mendapat imbalan baik secara finansial maupun nonfinansial. Sekolah perlu melaksanakan perencanaan dan perumusan yang baik berkenaan dengan kompensasi yang diberikan, agar guru dapat memperoleh keadilan, kepuasan, dan rasa memiliki pada sekolah.

Berdasarkan uraian diatas, yaitu bahwa produktivitas kerja guru sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi diduga berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru baik secara sendiri-sendiri ataupun secara Bersama-sama dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya atau dengan kata lain semakin baik kemampuan manajerial kepala sekolah dan semakin besar kompensasi yang diberikan maka semakin tinggi pula produktivitas kerja kerja guru. Untuk lebih jelasnya, ketergantungan antara variable terikat terhadap variable-variabel bebasnya disajikan pada kenstelasi kerangka berfikir dibawah ini

Gambar 2.1
Kerangka berfikir



F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban yang berupa sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul, hal tersebut sesuai dengan pendapat Arikunto (2006: 43). Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa berikut ini adalah asumsi pertama untuk penelitian ini berdasarkan kerangka kerja yang diberikan sebelumnya:

- H₁ : Kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok.
- H₂ : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok.
- H₃ : Kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok..

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode deskriptif menggunakan pendekatan kuantitatif adalah jenis penelitian yang digunakan. Dengan menggunakan metode ini, data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan tentang perspektif orang tentang pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi terhadap produktivitas kerja guru.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Sekolah Dasar Negeri Se-Kota Solok, yang terdiri dari total 41 Sekolah Dasar Negeri. Penelitian ini berlangsung dalam kurun waktu selama Bulan Februari 2024 sampai dengan Februari 2025.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah guru Sekolah Dasar (SD) Negeri se-Kota Solok yang terdiri dari 41 Sekolah Dasar Negeri dengan jumlah guru sebanyak 614 orang.

2. Sampel

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *simple random sampling* (sederhana) dalam menentukan sampel. Pengambilan sampel dilakukan secara merata ke setiap sekolah sehingga semua responden mempunyai kesempatan yang sama sebagai sampel penelitian. Untuk mengetahui jumlah sampel yang akan digunakan peneliti menggunakan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana

n = Ukuran Sampel

N = Populasi

e = Persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel populasi (10%)

$$n = \frac{41}{1 + 41(0,1)^2}$$

$$n = \frac{41}{1 + 41(0,01)}$$

$$n = \frac{41}{1,41}$$

$$n = 29,07$$

$$n = 29 \text{ (dibulatkan)}$$

Jadi sampel dari penelitian ini adalah 29 sekolah.

Dari ukuran sampel yang telah diketahui, selanjutnya peneliti menentukan perwakilan sekolah dari tiap gugus, dimana populasi yang dijadikan objek penelitian tersebut dalam 41 sekolah yang terbagi ke dalam 4 gugus. Data perhitungan proporsi sampel perwakilan tiap gugus dapat dilihat dalam Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Perhitungan Proporsi Sampel dan Perwakilan Tiap Gugus

No.	Gugus	Jumlah Populasi	Proporsi Sampel	Jumlah sampel
1.	I	10 SDN	$\frac{10}{41} \times 29 = 7,07$ dibulatkan 7	7
2.	II	8 SDN	$\frac{8}{41} \times 29 = 5,65$ dibulatkan 6	6
3.	III	12 SDN	$\frac{12}{41} \times 29 = 8,48$ dibulatkan 8	8
4.	IV	11 SDN	$\frac{11}{41} \times 29 = 7,78$ dibulatkan 8	8
JUMLAH		41 SDN		29

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Dari perhitungan sampel yang peroleh dari perwakilan tiap gugus sebanyak 41 sekolah, setelah dihitung secara proporsional menjadi 29 sekolah. Hal tersebut terjadi karena adanya pembulatan angka. Selanjutnya peneliti menentukan perwakilan responden/narasumber dari setiap sekolah, dimana

responden yang dijadikan objek penelitian tersebut adalah 614 guru. Untuk mengetahui jumlah sample responden yang akan digunakan peneliti menggunakan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{347}{1 + 347(0,1)^2}$$

$$n = \frac{347}{1 + 347(0,01)}$$

$$n = \frac{347}{4,47}$$

$$n = 77,62$$

$$n = 78 \text{ (dibulatkan)}$$

Jadi sampel dari penelitian ini adalah 78 guru.

Dari ukuran sampel yang telah diketahui, selanjutnya peneliti menentukan perwakilan responden (guru) dari tiap sekolah. Data perhitungan proporsi sampel perwakilan tiap sekolah dapat dilihat dalam Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Perhitungan Proporsi Responden/Narasumber Perwakilan Tiap Sekolah.

No.	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Proporsi sampel	Jumlah sampel
1.	SDN 1 Tanjung Paku	12	$12/347 \times 78 = 2,69$	3
2.	SDN 2 PPA	8	$8/347 \times 78 = 1,79$	2
3.	SDN 3 Kampung Jawa	16	$16/347 \times 78 = 3,59$	4
4.	SDN 4 PPA	9	$9/347 \times 78 = 2,23$	2
5.	SDN 5 Kampung Jawa	18	$18/347 \times 78 = 4,46$	4
6.	SDN 12 Tanjung Paku	14	$14/347 \times 78 = 3,14$	3
7.	SDN 13 Kampung Jawa	9	$9/347 \times 78 = 2,23$	2
8.	SDN 14 Laing	9	$9/347 \times 78 = 2,23$	2
9.	SDN 15 Koto Panjang	9	$9/347 \times 78 = 2,23$	2
10.	SDN 16 Nanbalimo	10	$10/347 \times 78 = 2,24$	2
11.	SDN 18 Tanjung Paku	10	$10/347 \times 78 = 2,24$	2

12.	SDN 19 Kampung Jawa	13	$13/347 \times 78 = 2,92$	3
13.	SDN 22 Nanbalimo	9	$9/347 \times 78 = 2,23$	2
14.	SDN 2 Aro IV Korong	9	$9/347 \times 78 = 2,23$	2
15.	SDN 3 Simpang Rumbio	18	$18/347 \times 78 = 4,46$	4
16.	SDN 4 IX Korong	14	$14/347 \times 78 = 3,14$	3
17.	SDN 5 VI Suku	18	$18/347 \times 78 = 4,46$	4
18.	SDN 8 VI Suku	15	$15/347 \times 78 = 3,37$	3
19.	SDN 09 Tanah Garam	11	$11/347 \times 78 = 2,47$	3
20.	SDN 10 VI Suku	9	$9/347 \times 78 = 2,23$	2
21.	SDN 11 Tanah Garam	9	$9/347 \times 78 = 2,23$	2
22.	SDN 13 Simp. Rumbio	17	$17/347 \times 78 = 3,82$	4
23.	SDN 15 Tanah Garam	10	$10/347 \times 78 = 2,24$	2
24.	SDN 16 Tanah Garam	9	$9/347 \times 78 = 2,23$	2
25.	SDN 18 Sinapa Piliang	9	$9/347 \times 78 = 2,23$	2
26.	SDN 19 Tanah Garam	11	$11/347 \times 78 = 2,47$	2
27.	SDN 20 Sinapa Piliang	10	$10/347 \times 78 = 2,24$	2
28.	SDN 21 Simp. Rumbio	16	$16/347 \times 78 = 3,59$	4
29.	SDN 17 Aro IV Korong	16	$16/347 \times 78 = 3,59$	4
Jumlah		347		78

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

D. Instrumen Penelitian

Adapun instrumen penelitian ini adalah kuisisioner tentang pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi terhadap produktivitas kerja guru. Skala Likert 5 poin digunakan dalam instrumen kuisisioner yang digunakan peneliti untuk penelitian ini. Karena keandalannya yang tinggi dan konstruksi yang relatif sederhana, skala Likert terkenal dan sering digunakan dalam penelitian. Variabel yang akan dinilai dibagi menjadi indikator variabel menggunakan skala Likert. Indikator-indikator ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk membuat item instrumen, yang bisa berupa pernyataan

atau pertanyaan.

Berdasarkan output lembar observasi, variabel produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Negeri Se-Kota Solok dievaluasi. Butir-butir pernyataan dengan lima alternatif jawaban, yaitu SS (sangat setuju), S (setuju), RR (ragu-ragu), KS (kurang setuju), serta TS (tidak setuju), membentuk kerangka acuan penyusunan pernyataan-pernyataan itu. Setiap jawaban diberi besaran sebagai berikut: SS = 5 (intensitas 81%-100%); S = 4 (intensitas 61%-80%); RR = 3 (intensitas 41%-60%); KS = 2 (intensitas 21%-40%); serta TS = 1 (intensitas 0%-20%). Kisi-kisi instrument variabel produktivitas guru SDN Se-Kota Solok bisa dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Kisi-kisi Instrumen Produktivitas Kerja Guru

No	Aspek	Indikator	Butir Pernyataan		Jumlah
			Positif	Negatif	
1.	Produktivitas kerja guru	1.1. Perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran	79,80,81,82,83,84	85,86,87,88,89	11
		1.2. Prestasi akademik	90,91,92,93,94,95,96,97	98,99,100,101	12
		1.3. Karya pengembangan profesi	102,103,104,105,106,107	108,109	8
		1.4. Keikutsertaan dalam forum ilmiah	110,111,112,113	114,115,116,117	8
Jumlah			24	15	39

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Skala Likert 5 poin digunakan dalam instrumen kuesioner yang digunakan peneliti untuk penelitian ini. Karena keandalannya yang tinggi dan konstruksi yang relatif sederhana, skala Likert terkenal dan sering digunakan dalam penelitian. Variabel yang akan dinilai dibagi menjadi indikator variabel menggunakan skala Likert. Indikator-indikator ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk membuat item instrumen, yang bisa berupa pernyataan atau pertanyaan.

Berdasarkan output lembar observasi, variabel kemampuan manajerial Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri Se-Kota Solok dievaluasi. Butir-butir

pernyataan dengan lima alternatif jawaban, yaitu SS (sangat setuju), S (setuju), RR (ragu-ragu), KS (kurang setuju), serta TS (tidak setuju), membentuk kerangka acuan penyusunan pernyataan-pernyataan itu. Setiap jawaban diberi besaran sebagai berikut: SS = 5 (intensitas 81%-100%); S = 4 (intensitas 61%-80%); RR = 3 (intensitas 41%-60%); KS = 2 (intensitas 21%-40%); serta TS = 1 (intensitas 0%-20%). Kisi-kisi instrument variabel kemampuan manajerial Kepala Sekolah SDN Se-Kota Solok bisa dilihat pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrument Variabel Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

No	Aspek	Indikator	Butir Pernyataan		Jumlah
			Positif	Negatif	
1.	Kemampuan Merencanakan	1.1. Mampu Menyusun perencanaan.	1,2,3	4,5	12
		1.2.Mampu menerapkan strategi perencanaan.	6,7,9	8	
		1.3.Mampu mengefektifkan perencanaan	10	11,12	
2.	Kemampuan mengorganisasikan	2.1.Mampu melakukan departemntalisasi.	13,14,16	15	11
		2.2.Mampu membagi tanggung jawab	19	17,18	
		2.3.Mampu mengelola personil	20,21	22,23	
3.	Kemampuan melakukan evaluasi terhadap	3.1. Mampu melakukan pengawas operasional	25,26	24,27	11

	kinerja guru	3.2.Mampu mengelola operasional.	28,29,30	31	
		3.3.Mampu mengendalikan operasional	33,34	32	
4.	Kemampuan dalam memimpin sekolah	4.1.Mampu mengambil keputusan	36,35	37	8
		4.2.Mampu menjalin komunikasi	38,39,40,41	42	
Jumlah			25	17	42

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Skala Likert 5 poin digunakan dalam instrumen kuesioner yang digunakan peneliti untuk penelitian ini. Karena keandalannya yang tinggi dan konstruksi yang relatif sederhana, skala Likert terkenal dan sering digunakan dalam penelitian. Variabel yang akan dinilai dibagi menjadi indikator variabel menggunakan skala Likert. Indikator-indikator ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk membuat item instrumen, yang bisa berupa pernyataan atau pertanyaan.

Berdasarkan output lembar observasi, variabel kompensasi di Sekolah Dasar Negeri Se-Kota Solok dievaluasi. Butir-butir pernyataan dengan lima alternatif jawaban, yaitu SS (sangat setuju), S (setuju), RR (ragu-ragu), KS (kurang setuju), serta TS (tidak setuju), membentuk kerangka acuan penyusunan pernyataan-pernyataan itu. Setiap jawaban diberi besaran sebagai berikut: SS = 5 (intensitas 81%-100%); S = 4 (intensitas 61%-80%); RR = 3 (intensitas 41%-60%); KS = 2 (intensitas 21%-40%); serta TS = 1 (intensitas 0%-20%). Kisi-kisi instrument variabel kompensasi SDN Se-Kota Solok bisa dilihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5. Kisi-kisi Instrument Variabel Kompensasi

No	Aspek	Indikator	Butir Pernyataan		Jumlah
			Positif	Negatif	
1.	Kompensasi Langsung	1.1. Gaji	43,44,45,46,53,54	47,48,49,50,51,52	26
		1.2. Insentif	55,56,57,58	59,60,61	
		1.3. Tunjangan	62,63,64	65,66,67,68	
2.	Kompensasi Tidak Langsung	1.1. Fasilitas	69,70,71,72,73	74,75,76,77,78	10
Jumlah			19	17	36

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Sangat penting untuk membedakan dalam konteks ini antara temuan penelitian yang sah dan dapat dipercaya serta alat yang sah dan dapat dipercaya. Diharapkan dengan menggunakan instrumen pengumpulan data yang dapat dipercaya dan valid, temuan penelitian juga dapat diandalkan dan valid. Pengujian perlu dilakukan pada alat penelitian untuk mendapatkan hasil yang akurat dan dapat dipercaya:

1. Uji Validitas instrumen

Menurut E (2023) instrumen valid punya peran penting sebagai alat ukur fenomena sosial dalam riset. Untuk menjamin keandalan instrumen, jadi instrumen mesti diuji validitasnya. Ada beberapa evaluasi validitas bisa diupayakan, seperti validitas butir, validitas konstruk, serta validitas isi. Kuesioner akan diuji validitas isi serta validitas konstruk. Kuesioner difokuskan pada mutu, fungsi komite sekolah, serta indikator kemampuan manajerial kepala sekolah.

Langkah-langkah uji validitas instrumen melibatkan serangkaian tahapan, mulai dari pembuatan instrumen merujuk pada teori, hingga output uji coba instrumen dikonsultasikan kepada pembimbing demi perbaikan (*expert validity*). Selanjutnya, demi memastikan butir-butir valid, diupayakan analisis korelasi antara skor butir dengan skor total memakai persamaan *correlation product moment*.

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

r_{xy} = koefisien korelasi antara variabel kelas X serta Y

N = jumlah total subjek berpartisipasi dalam tes

X = Nilai Variabel X

Y = Nilai Variabel Y

$\sum xy$ = Jumlah dari perkalian antara besaran X serta Y pada masing-masing pasangan.

$\sum X$ = Jumlah dari besaran X.

$\sum Y$ = Jumlah dari besaran Y.

$\sum X^2$ = Jumlah dari kuadrat besaran X

$\sum Y^2$ = Jumlah dari kuadrat besaran Y

Kriteria dipakai demi menentukan validitas butir soal dengan cara membandingkan besaran r_{xy} serta r_{tabel} . Keputusannya jika $r_{xy} > r_{tabel}$ jadi item dikatakan valid pada taraf $\alpha = 0,05$.

Tabel 3.6. Kriteria Koefisien Korelasi Validitas

Koefisien Korelasi	Interpretasi
$0,90 < r_{xy} < 1,00$	Derajat validitasnya sangat tinggi
$0,70 < r_{xy} < 0,90$	Derajat validitasnya tinggi (baik)
$0,40 < r_{xy} < 0,70$	Derajat validitasnya sedang
$0,20 < r_{xy} < 0,40$	Derajat validitasnya rendah
$0,00 < r_{xy} < 0,20$	Derajat validitasnya sangat rendah

Uji validitas yang dilakukan oleh peneliti dilakukan setelah melakukan uji coba angket dengan delapan orang responden yang tidak termasuk sampel. Pada penelitian ini terdapat 614 orang guru di Sekolah Dasar Negeri Se-Kota Solok, yang mana jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian berjumlah 78 orang. Jadi 18 guru yang dijadikan sebagai responden uji coba instrument

penelitian ialah guru Sekolah Dasar Negeri Se-Kota Solok yang tidak tergolong sampel. Maka untuk melakukan uji validitas peneliti menggunakan r tabel 0,3. Berdasarkan hasil uji validitas ditemukan data berikut:

Tabel 3.7. Hasil Uji Instrumen Validitas Penelitian

No.	Variabel	Valid	Tidak Valid
1.	Produktivitas Kerja Guru	28	11
2.	Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	27	15
3.	Kompensasi	31	5

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

2. Uji reliabilitas Instrumen

Stabilitas serta konsistensi responden ketika menjawab pertanyaan tentang konstruksi yang mewakili dimensi variabel yang disusun dalam bentuk kuesioner diukur dengan reliabilitasnya. Instrumen yang dibuat dengan baik seharusnya tidak memiliki bias yang memengaruhi responden untuk memilih tanggapan tertentu. Data rasio adalah jenis data yang diperiksa dalam uji keandalan. Teknik Cronbach Alpha digunakan dalam uji keandalan untuk mengevaluasi konsistensi instrumen pengukuran. Semua item kuesioner dapat menjalani pengujian keandalan kolektif; instrumen dianggap dapat diandalkan jika nilai *Alpha* > 0,60 (Sujarweni, 2015).

Metode Alpha menganalisis keandalan alat pengukuran berdasarkan satu instans pengukuran untuk menentukan konsistensi internal, atau keandalan.

Rumus berikut digunakan:

$$r_{11} = \frac{\sum S_i^2}{k-1} - \frac{St^2}{n}$$

Keterangan:

R_{11} = Nilai Reliabilitas

S_i = Varians skor tiap item pertanyaan

S_t = Varians total

K = Jumlah item pertanyaan

Uji reliabilitas.

Uji reliabilitas mengukur konsistensi atau stabilitas hasil pengukuran dari instrumen. Instrumen yang reliabel akan memberikan hasil yang sama jika digunakan dalam kondisi yang sama.

Uji reliabilitas terhadap semua instrument variable dinyatakan Reliabel karena nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$ (lihat Tabel 3.8).

Tabel 3.8. Uji Reliabel

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
X1	0,935	26
	Cronbach's Alpha	N of Items
X2	0,81	27
	Cronbach's Alpha	N of Items
Y	0,911	28

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

E. Teknik Analisis Data

Proses mengklasifikasikan urutan data ke dalam satuan, kategori, serta pola pemahaman dasar dikenal sebagai analisis data. Salah satu metode untuk menganalisis data yang digunakan untuk menggambarkan atau mengilustrasikannya disebut analisis deskriptif. Untuk setiap variabel, skor frekuensi, prestasi, dan analisis rata-rata jawaban responden akan dihitung dalam ini. Selanjutnya, skor untuk masing-masing variabel tersebut dianalisis untuk menunjukkan variabel apa yang ada dalam pandangan responden.

1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk memverifikasi kebenaran model regresi yang digunakan untuk memprediksi variabel dependen berdasarkan input variabel independen. Asumsi termasuk autokorelasi, heteroskedastisitas, normalitas, serta multikolinearitas tidak boleh dilanggar oleh model regresi.

a. Uji Normalitas

Untuk memastikan apakah variabel independen serta dependen dalam model regresi memiliki distribusi normal, dilakukan penilaian normalitas data.

Dua teknik digunakan untuk melakukan evaluasi ini: pengujian statistik serta analisis grafis. Kriteria berikut digunakan dalam proses pengambilan keputusan:

- 1). Bila signifikansi $> 0,05$ sehingga data berdistribusi normal.
- 2). Bila signifikansi $< 0,05$ sehingga data tidak berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel independen dalam model regresi memiliki hubungan linier yang sempurna atau hampir sempurna, seperti yang terlihat dari koefisien korelasi yang kuat. Variabel independen dalam model regresi yang dirancang dengan baik seharusnya tidak menunjukkan korelasi yang sempurna atau hampir sempurna. Ada ambiguitas dan kesalahan besar yang terlihat ketika koefisien multikolinearitas hadir.

c. Uji heteroskedastisitas

Saat menentukan apakah residu model regresi menunjukkan ketidaksetaraan varians antara pengamatan, heteroskedastisitas digunakan. Baik heteroskedastisitas atau homoskedastisitas ditunjukkan oleh regresi yang pas jika varians residu tetap konstan di berbagai data. Pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola teratur (bergelombang, mengembang, lalu berkontraksi), menunjukkan tidak adanya heteroskedastisitas. Di sisi lain, heteroskedastisitas tidak ada jika pola yang jelas terlihat dan titik-titik didistribusikan di atas dan di bawah tanda 0 pada sumbu Y. Memeriksa plot sebar antara residu, atau SRESID, dan nilai yang diproyeksikan dari variabel dependen, atau ZPRED, adalah salah satu cara untuk mengidentifikasi keberadaan heteroskedastisitas. Sumbu X menunjukkan residu (Y yang diharapkan dikurangi Y aktual), dan sumbu Y menunjukkan nilai Y yang diprediksi dalam plot sebar SRESID terhadap ZPRED. Heteroskedastisitas tidak ada jika titik plot sebar didistribusikan secara merata dan didistribusikan secara acak di atas dan di bawah garis 0 sumbu Y.

2. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk menyelidiki keberadaan korelasi dalam model regresi linier antara kesalahan sisa pada waktu t dan pada waktu $t-1$. Jika

korelasi seperti itu ada, masalah autokorelasi hadir (Janie, 2012:30). Basuki (2015) menyatakan bahwa uji Durbin-Watson (uji DW), yang tunduk pada keterbatasan tertentu, merupakan teknik pengujian yang sering digunakan :

- a. Bila $d < dL$ atau $> (4-dL)$ sehingga hipotesis nol ditolak, artinya ada autokorelasi.
- b. Bila d terletak antara dU serta $(4-dU)$, sehingga hipotesis nol diterima, artinya tidak ada autokorelasi.
- c. Bila d terletak antara dL serta dU atau diantara $(4-dU)$ serta $(4-dL)$, sehingga tidak ada hasil kesimpulan yang pasti.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Uji statistik analisis regresi linier berganda digunakan. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat ordinal, dan jenis analisis ini digunakan untuk menggambarkan data secara numerik. Berikut ini adalah bagaimana peneliti menggunakan metode analisis regresi linier berganda :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Dimana:

- a = Nilai Konstanta
- Y = Produktivitas Kerja Guru
- b_1, b_2 = Koefisien Regresi
- X_1 = Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah
- X_2 = Kompensasi
- e = Standart error (tingkat kesalahan) yaitu 0,05 (5%)

4. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Sejauh mana variabel dependen dipengaruhi oleh faktor independennya tercermin dalam koefisien determinasi (adjusted R^2 yang menunjukkan seberapa banyak variasi atau dispersi variabel independen menjelaskan variabel dependen. R^2 memiliki nilai antara 0 dan 1 ($0 < R^2 < 1$), tunduk pada batasan berikut:

- a. Bila R^2 semakin mendekati angka 1, sehingga korelasi antara variable bebas dengan variable terikat semakin erat/dekat.

- b. Bila R^2 semakin menjauhi angka 1, sehingga korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat semakin jauh.

5. Uji Hipotesis

Untuk mengevaluasi validitas fakta secara statistik dan membuat kesimpulan tentang apakah akan menerima atau menolak penyelidikan, statistik inferensial menggunakan pengujian hipotesis (Nur et al., 2016).

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji-t digunakan untuk menentukan sejauh mana faktor independen sebagian memengaruhi variabel dependen sambil mempertahankan tingkat kepercayaan yang telah ditentukan, dengan asumsi bahwa variabel lain tetap konstan.

1. Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ serta nilai signifikannya $< 0,05$ artinya ada dampak atau relasi yang signifikan antara variable Manajerial Kepala Sekolah serta Kompensasi secara simultan kepada Produktivitas Kerja Guru
2. Bila $t_{hitung} < t_{tabel}$, serta nilai signifikannya $< 0,05$ artinya ada dampak atau korelasi yang signifikan antara variable Manajerial Kepala Sekolah serta Kompensasi secara simultan kepada Produktivitas Kerja Guru.

b. Uji Simultan (Uji f)

Untuk mengevaluasi pengaruh faktor independen pada variabel dependen, dengan tingkat kepercayaan yang telah ditentukan, uji F digunakan.

1. Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ serta nilai signifikannya $> 0,05$ artinya ada dampak atau korelasi yang signifikan antara Manajerial Kepala Sekolah serta Kompensasi secara simultan kepada Produktivitas Kerja Guru.
2. Bila nilai $|F_{hitung}| < F_{table}$ serta nilai signifikannya $> 0,05$ artinya tidak ada dampak yang signifikan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi hasil penelitian menjelaskan gambaran mengenai karakteristik distribusi skor untuk setiap variabel yang berkaitan dengan bagaimana pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi terhadap produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-kota Solok.

Variabel penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu variabel (Y) produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok, variabel (X_1) kemampuan manajerial kepala sekolah, dan variabel (X_2) kompensasi kepala sekolah.

Untuk menggambarkan karakteristik distribusi frekuensi dan kategori skor dari masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Produktivitas Kerja Guru

Hasil pengumpulan dan pengolahan data melalui instrumen pada variabel produktivitas kerja guru dari keseluruhan sampel berjumlah 75 orang Guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok. Jumlah pertanyaan yang dijawab oleh setiap Guru adalah 28 pertanyaan.

Hasil distribusi frekuensi dan kategori skor produktivitas kerja guru dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi dan Kategori Skor Produktivitas Kerja Guru

No.	Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Kategori
1	85-100	45	60,00	Sangat Tinggi
2	75-84	21	28,00	Tinggi
3	60-74	9	12,00	Sedang
4	40-59	0	0,00	Rendah
5	< 40	0	0,00	Sangat Rendah
	Jumlah	75	100	

Sebagaimana dijelaskan dalam tabel distribusi diatas, maka dapat juga digambarkan dalam bentuk diagram sebagai berikut:

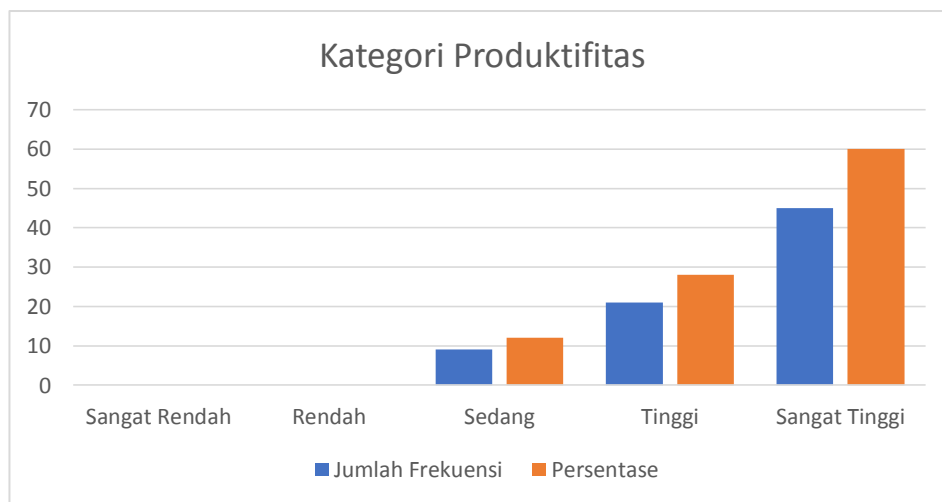


Diagram 4.1. Grafik Distribusi Frekuensi dan Persentase

Berdasarkan Tabel 4.1 dan grafik diagram diatas terlihat bahwa dari keseluruhan sampel yang berjumlah 75 orang Guru, terdapat 45 orang Guru yang produktivitas kerjanya berada pada kategori sangat tinggi atau dapat dipersentasekan 60,00%, terdapat 21 orang Guru yang produktivitas kerjanya berada pada kategori tinggi atau dapat dipersentasekan 28,00%, terdapat 9 orang Guru yang produktivitas kerjanya berada pada kategori sedang atau dapat dipersentasekan 12,00%, sedangkan untuk kategori rendah dan sangat rendah diperoleh frekuensinya nihil atau bernilai nol dari seluruh responden

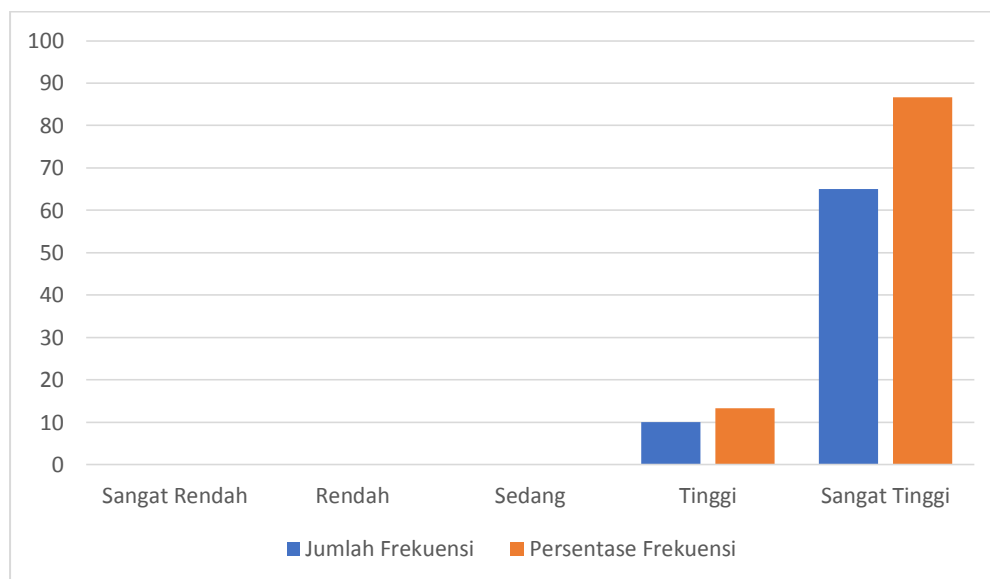
2. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Hasil pengumpulan dan pengolahan data melalui instrumen kemampuan manajerial kepala sekolah dari keseluruhan sampel yang berjumlah 75 orang guru. Jumlah pertanyaan yang dijawab oleh setiap Guru adalah 27 pertanyaan. Hasil distribusi frekuensi dan kategori skor Kemampuan manajerial kepala sekolah dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi dan Kategori Skor Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

No.	Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Kategori
1	85-100	65	86,67	Sangat Tinggi
2	75-84	10	13,33	Tinggi
3	60-74	0	0,00	Sedang
4	40-59	0	0,00	Rendah
5	<40	0	0,00	Sangat Rendah
	Jumlah	75	100	

Sebagaimana dijelaskan dalam tabel distribusi diatas, maka dapat juga digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.2. Histogram Distribusi Frekuensi dan Persentase

Berdasarkan Tabel 4.2 dan grafik diagram diatas terlihat bahwa dari keseluruhan sampel yang berjumlah 75 orang Guru, terdapat 65 orang Guru yang menilai kemampuan manajerial kepala sekolah berada pada kategori sangat tinggi atau dapat dipersentasekan 86,67%, terdapat 10 orang Guru yang menilai kemampuan manajerial kepala sekolah berada pada kategori tinggi atau dapat dipersentasekan 13,33%, sedangkan untuk kategori sedang,

rendah dan sangat rendah diperoleh frekuensinya nihil atau bernilai nol dari seluruh responden.

3. Kompensasi

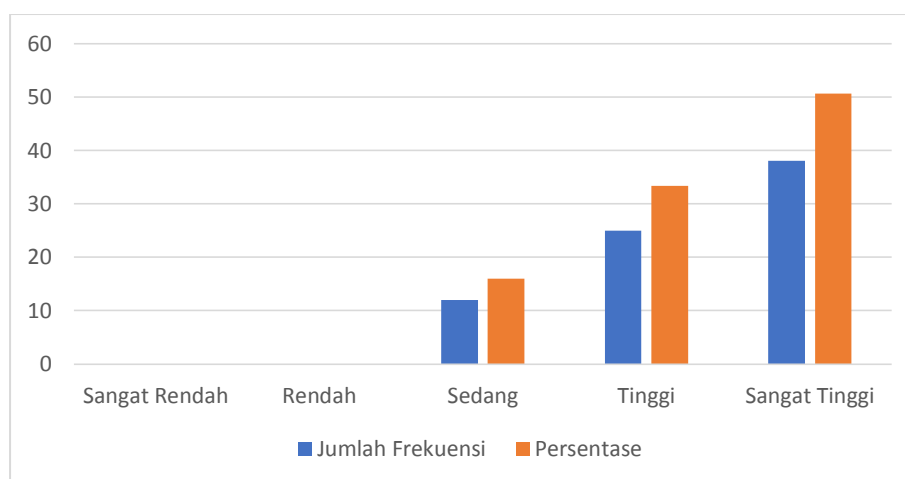
Hasil pengumpulan dan pengolahan data melalui instrumen kompensasi dari keseluruhan sampel (responden) berjumlah 75 orang Guru, terdapat 31 pertanyaan yang dijawab oleh guru.

Hasil distribusi frekuensi dan kategori skor Kompensasi dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi dan Kategori Skor Kompensasi (n=75)

No.	Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif	Kategori
1	85-100	38	50,67	Sangat Tinggi
2	75-84	25	33,33	Tinggi
3	60-74	12	16,00	Sedang
4	40-59	0	0,00	Rendah
5	< 40	0	0,00	Sangat Rendah
	Jumlah	75		

Sebagaimana dijelaskan dalam tabel distribusi diatas, maka dapat juga digambarkan dalam bentuk diagram sebagai berikut:



Gambar 4.3 Histogram Distribusi Frekuensi dan Persentase Kategori Kompensasi

Berdasarkan Tabel 4.3 dan grafik diagram diatas terlihat bahwa dari keseluruhan sampel yang berjumlah 75 orang Guru, terdapat 38 orang Guru yang menilai kompensasi yang diberikan berada pada kategori sangat tinggi atau dapat dipersentasekan 50,67%, terdapat 25 orang Guru yang menilai kompensasi yang diberikan berada pada kategori tinggi atau dapat dipersentasekan 33,33%, terdapat 12 orang Guru yang menilai kompensasi yang diberikan berada pada kategori sedang atau dapat dipersentasekan 16,60%, sedangkan untuk kategori rendah dan sangat rendah diperoleh frekuensinya nihil atau bernilai nol dari seluruh responden.

B. Pengujian Persyaratan Analisis Regresi

Berdasarkan rancangan analisis data, pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan menggunakan statistik parametrik regresi linier berganda. Metode tersebut mensyaratkan terpenuhinya asumsi normalitas sebaran, linieritas hubungan antar variabel dan multikolinearitas.

Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas maka dapat dilanjutkan dengan melakukan uji terhadap hipotesa yang sudah diajukan. Adapun uji yang dilakukan adalah uji normalitas, uji linieritas dan uji multikolinieritas. Uji variabel tersebut, adalah sebagai berikut:

1. Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan rumus Kolmogorov-Smirnov. Berdasarkan analisis data dengan bantuan program komputer SPSS versi 22.0, dapat diketahui nilai signifikansi yang menunjukkan normalitas data. Dasar dalam pengambilan keputusan uji normalitas yaitu, jika $K_D > \alpha$ (0.05) maka sebaran data dikatakan normal dan sebaliknya jika $K_D < \alpha$ (0.05) maka sebarannya tidak normal. Rangkuman hasil uji normalitas terhadap beberapa variabel ditujukan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

		Unstandardized Residual
N		75
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	9,60301207
Most Extreme Differences	Absolute	,085
	Positive	,085
	Negative	-,059
Test Statistic		,085
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

Berdasarkan Tabel 4.4. dapat diketahui bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi kepala sekolah terhadap produktivitas kerja guru mempunyai nilai K_D 0,200 yang lebih besar dari alpha 5% (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel berdistribusi normal, oleh karena itu dapat melakukan analisis statistik selanjutnya.

2. Uji Linieritas

Dalam penggunaan teknik analisis regresi harus dipenuhi persyaratan bahwa antara variabel bebas dan variabel terikat harus linier. Dari hasil uji linieritas dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 22.00, ringkasan hasil uji linieritasnya seperti pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Uji Linieritas

Variabel		Signifikansi	Keterangan
Bebas	Terikat		
X ₁	Y	0,155	Linier
X ₂	Y	0,298	Linier

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa untuk semua kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat berada pada taraf signifikansi $p < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa:

- Hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap produktivitas guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kota Solok adalah linier dan berarti.
- Hubungan antara kompensasi terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kota Solok adalah linier dan berarti.

3. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas dihitung untuk mengetahui bahwa variabel-variabel penelitian saling bebas, artinya tidak tergantung dengan variabel lainnya. Multikolinieritas dapat diketahui dari nilai VIF (Variance Inflation Factor) masing-masing variabel. Jika nilai VIF tidak melebihi 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil pengujian masing-masing variabel ditunjukkan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
X1	0.918	1.089	Tidak terjadi Multikolinieritas
X2	0.918	1.089	

Hasil perhitungan Tabel 4.6. memperlihatkan bahwa nilai VIF Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah sebesar 1.089 dan nilai VIF Kompensasi sebesar 1.089. Dengan demikian, kedua VIF lebih kecil dari 10. Artinya, tidak terjadi multikolinieritas antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dengan Kompensasi.

C. Pengujian Hipotesis

Setelah uji persyaratan analisis dilakukan dan ternyata semua skor tiap variabel penelitian memenuhi persyaratan untuk dilakukan pengujian statistik lebih lanjut, maka selanjutnya dilaksanakan pengujian hipotesis.

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini sebanyak tiga hipotesis. menggunakan analisis regresi linear berganda. Pengujian keberartian hubungan ini dilakukan dengan uji F dengan bantuan tabel analisis regresi seperti rangkuman di bawah ini. Hasil lengkap dari program SPSS diberikan dalam lampiran.

Tabel 4.7. Rangkuman Analisis Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X₁) dan Kompensasi (X₂) terhadap Produktifitas Kerja Guru (Y)

Sumber variasi	Jumlah kuadrat	Df	Rerata kuadrat	F	P
Regresi	2626,200	2	1313,100	13,854	0,000
Residual	6824,120	72	94,779		
Total	9450,320	74			

Berdasarkan rangkuman di atas diperoleh harga $F = 13,854$ dengan harga p sebesar $0,000$. Nilai p jauh lebih kecil dari taraf signifikansi (α) = $0,05$ yang digunakan. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis nihil yang diuji ditolak, dan hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variable Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X₁) dan Kompensasi (X₂) secara bersama-sama dengan Produktifitas Kerja Guru (Y) di Sekolah Dasar Negeri se-Kota Solok.

Tabel 4.8. Koefisien Regresi Linier Ganda

No.	Variabel	Koefisien Regresi	Signifikansi
1.	X ₁ = Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah	0,268	0,082
2.	X ₂ = Kompensasi	0,464	0,000
Y = Produktifitas Kerja Guru			
Konstanta = 38,134 R = 0,527 dan R Square = 0,278			

Analisis regresi linier berganda variable Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X₁) dan Kompensasi (X₂) terhadap Produktifitas Kerja Guru (Y) menunjukkan nilai masing-masing pada persamaan garis regresi. Persamaan regresi dapat dinyatakan dalam persamaan berikut ini:

$$\bar{Y} = 38,134 + 0,268X_1 + 0,464X_2$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

$b_0 = 38,134$ artinya jika semua variabel bebas memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel terikat sebesar 38,134.

$b_1 = 0,268$ artinya jika Nilai koefisien untuk variabel kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai X_1 sebesar 0,268. Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan X_1 satu satuan maka variabel produktivitas guru (Y) akan naik sebesar 0,268, dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain adalah tetap.

$b_2 = 0,464$ artinya jika Nilai koefisien untuk variabel kompensasi non finansial sebagai X_2 sebesar 0,464. Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan X_2 satu satuan maka Y akan naik sebesar 0,464.

Penelitian ini mengajukan tiga hipotesis penelitian, yaitu:

H_1 : Produktivitas kerja guru SD dapat dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala sekolah.

H_2 : Diyakini bahwa produktivitas kerja guru di SD dipengaruhi oleh kompensasi.

H_3 : Diyakini bahwa kompensasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah dasar berdampak pada produktivitas kerja guru pada saat yang bersamaan.

Berdasarkan hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Uji	Hasil (Hitung dan Tabel)	Siknifikansi $\alpha = 0,05$
H_1 : X_1 terhadap Y	T	$1,766 < 1,993$	$0,082 > 0,05$
H_2 : X_2 terhadap Y	T	$4,247 > 1,993$	$0,000 < 0,05$
H_3 : X_1 dan X_2 terhadap Y	F	$13,854 > 3,12$	$0,000 < 0,05$

Hasil pengujian hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis Pertama

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tidak terbukti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan manajerial kepala sekolah, maka belum tentu akan semakin tinggi pula produktivitas

kerja guru. Demikian pula sebaliknya, semakin rendah kemampuan manajerial kepala sekolah, maka belum tentu akan semakin rendah pula produktivitas guru. Hasil ini memberikan bukti nyata bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah bukanlah faktor utama yang mempengaruhi produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri di Kota Solok. Dengan kata lain, meskipun kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang baik, hal ini tidak berdampak signifikan pada peningkatan produktivitas guru.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah belum tentu mampu meningkatkan produktivitas kerja guru. Temuan ini tidak sama dengan temuan Suwarjo (2003), Shaftani (2010), dan Nina Irmawati (2009) yang menyimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan terhadap produktivitas kerja guru.

Ini juga menunjukkan arti penting peran kepala sekolah sebagaimana dikemukakan oleh Enco Mulyasa (2003: 97-98) yakni sebagai pendidik (edukator), sebagai manager, sebagai administrator, sebagai supervisor (penyelia), sebagai leader (pemimpin), sebagai inovator, serta sebagai motivator. Peran tersebut sangat erat kaitannya dengan kemampuan manajerial kepala sekolah, berupa keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam upaya untuk mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Termasuk dalam hal ini adalah bagaimana kepala sekolah mendorong guru agar memiliki produktivitas kerja yang baik. Ketika hasil pengujian menyatakan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan, artinya:

- Hubungan antara kedua variabel (kemampuan manajerial kepala sekolah dan produktivitas kerja guru) lemah atau bahkan tidak ada.
- Nilai signifikansi dari pengujian statistik lebih besar dari tingkat signifikansi yang digunakan (misalnya 0,05 atau 5%), sehingga hipotesis nol (H_0) tidak dapat diterima.

- Koefisien korelasi atau koefisien regresi yang rendah menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah hanya memberikan kontribusi kecil atau tidak memberikan kontribusi sama sekali terhadap produktivitas kerja guru.

Beberapa faktor yang dapat menjelaskan mengapa kemampuan manajerial kepala sekolah tidak memengaruhi produktivitas kerja guru antara lain:

- Faktor-faktor lain lebih dominan dalam memengaruhi produktivitas guru, seperti motivasi intrinsik, kesejahteraan guru, lingkungan kerja, atau fasilitas pendidikan.
- Kepemimpinan kepala sekolah lebih fokus pada aspek administratif dari pada pengembangan profesional guru.
- Persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah berbeda-beda, sehingga manajemen kepala sekolah tidak dirasakan berdampak langsung pada produktivitas mereka.

Temuan penelitian ini belum mampu memperkuat konsep bahwa kemampuan manajerial merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru. Seorang kepala sekolah sebagai seorang manajer harus memiliki kemampuan manajerial yang efektif, manajemen yang efektif dapat tercipta apabila kepala sekolah memiliki sifat, perilaku dan kemampuan yang baik untuk memimpin sebuah organisasi sekolah. Dalam perannya sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan yaitu guru dan fasilitas kerja yang akhirnya mencapai tujuan dan kualitas sekolah.

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis terbukti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok. Pengaruh yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi, maka akan semakin tinggi pula produktivitas kerja guru. Demikian pula sebaliknya, semakin rendah kompensasi, maka akan semakin rendah pula produktivitas kerja guru. Hasil

ini memberikan bukti nyata bahwa memang kompensasi memberikan kontribusi nyata pada peningkatan produktivitas kerja guru. Sebagaimana kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Suwarjo (2003), Shaftani (2010), dan Nina Irmawati (2009) yang menyimpulkan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap produktivitas kerja guru.

Tujuan pemberian kompensasi ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, guru dapat memenuhi kebutuhannya, kepala sekolah mendapat hasil yang baik karena guru bekerja dengan efektif, dan masyarakat mendapatkan hasil yang baik dengan lulusan yang membanggakan. Hal ini sesuai dengan pendapat Samsudin (2006: 188) yang menyatakan bahwa secara umum tujuan pemberian kompensasi adalah untuk pemenuhan kebutuhan ekonomi, meningkatkan produktivitas kerja, memajukan organisasi atau perusahaan, menciptakan keseimbangan dan keadilan.

Kompensasi selain bidang financial ada juga yang non financial yaitu dapat berupa promosi, pengembangan diri (Diklat), serta lingkungan kerja. Hasil temuan tersebut makin memperkuat pendapat yang menyatakan bahwa kompensasi akan memberikan pengaruh nyata terhadap produktivitas kerja guru. Pemberian kompensasi yang tepat terbukti memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja guru.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis terbukti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dan pemberian kompensasi secara bersama-sama terhadap terhadap produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok, dengan besarnya pengaruh sebesar 27.8%. Selain kemampuan manajerial kepala sekolah seperti yang telah disebutkan di atas, kompensasi juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru. Pemberian kompensasi merupakan salah satu unsur yang perlu diperhatikan dalam fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, karena tujuan manusia dalam bekerja adalah untuk

mendapatkan imbalan guna memenuhi kebutuhan hidupnya, termasuk juga guru.

Kompensasi tersebut dapat berupa uang ataupun kepuasan yang diperoleh dari lingkungan psikologis dimana guru itu bekerja. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Fasli Djalal dan Dedi Supriyadi (2001: 340), yang mengemukakan bahwa: guru seharusnya mendapatkan penghargaan dan penghormatan dari semua pihak yang terkait dengan proses penyelenggaraan pendidikan yang setidaknya diwujudkan dalam bentuk pemberian jaminan yang layak dan adil guna mendorong semangat hidup dan motivasi kerja para guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hasil temuan ini makin memperkuat pendapat yang menyatakan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi akan memberikan pengaruh nyata terhadap produktivitas kerja guru.

D. Pembahasan

Hasil analisis data dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa dari ketiga hipotesis yang di uji dalam penelitian ini, hipotesis 1 tidak diterima (tidak berpengaruh) sedangkan dua hipotesis dapat diterima yaitu hipotesis 2 dan 3. Hasil menunjukkan bahwa kemampuan manajerial secara individu tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru (hipotesa 1 ditolak). Sedangkan kompensasi secara individu berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru (hipotesis 2 diterima). Secara bersama-sama kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru (hipotesis 3 diterima).

Hasil penelitian ini sesuai dengan Pidarta (2004: 206) yang mengemukakan bahwa ada 3 macam kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk mensukseskan kepemimpinan yaitu, kemampuan teknik yaitu kemampuan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami mengoperasikan organisasi. Kemampuan manusiawi yaitu kemampuan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin.

Sedangkan menurut Rohiat (2012: 9), dalam melakukan manajemen secara efektif kepala sekolah perlu memiliki kemampuan manajerial dengan baik agar dapat mengelola sumber daya yang dimiliki. Kemampuan tersebut yaitu kemampuan teknik dan kemampuan konsep dan kemampuan manusiawi. Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah, kompensasi dan produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok, adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Manajerial

Berdasarkan deskripsi data yang telah disajikan dari hasil penelitian di atas diperoleh data kemampuan manajerial kepala sekolah dengan skor tertinggi 86,67 dan skor terendah 13,33. Temuan dalam penelitian ini berhasil mengungkapkan dari 75 guru yang menjadi responden, 65 orang (86,67%) mengungkapkan kemampuan manajerial kepala sekolah sangat tinggi, 21 orang (13,33%) mengungkapkan kemampuan manajerial adalah tinggi, dan tidak ada (0) orang (0%) yang mengungkapkan kemampuan manajerial kepala sekolah sedang, rendah serta sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kategori kemampuan manajerial kepala Sekolah Dasar se-Kota Solok adalah sangat tinggi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Yulk dan Northose juga mempertegas bahwa kemampuan yang berkaitan dengan efektivitas pemimpin yaitu, kemampuan teknik berarti memiliki ilmu pengetahuan spesialis dan cekatan pada jenis khusus pekerjaan, aktivitas, prosedur, atau teknik untuk menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan konsep berarti melibatkan kemampuan untuk membuat dan bekerja dengan konsep, berpikir secara logis, dan menalar secara analitis, deduktif dan induktif. Kemampuan manusiawi yaitu pemahaman tentang perasaan dan sikap orang lain dan mengetahui teknik untuk bekerja dengan orang lain dalam hubungan kerja yang berciri individual dan kooperatif.

Hasil penelitian Pidarta (2004: 206) mengemukakan tiga macam kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk mensukseskan kepemimpinan yaitu, kemampuan teknik yaitu kemampuan dalam

menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami mengoperasikan organisasi. Kemampuan manusiawi yaitu kemampuan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin. Sedangkan menurut Rohiat (2012: 9), dalam melakukan manajemen secara efektif kepala sekolah perlu memiliki kemampuan manajerial dengan baik agar dapat mengelola sumber daya yang dimiliki. Kemampuan tersebut yaitu kemampuan teknik dan kemampuan konsep dan kemampuan manusiawi.

Menurut Erni Trisnawati (2006: 9) bahwa keahlian konseptual adalah keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termaksud dalam mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi masa depan. Dengan kemampuan konseptual berarti manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari tiap-tiap hambatan organisasi.

Faktor-faktor lain yang mampu mempengaruhi produktifitas kerja guru seperti iklim kerja, dukungan rekan sejawat, dan motivasi pribadi guru. Meskipun kepala sekolah memiliki keterampilan manajerial yang baik, hal ini tidak menjamin peningkatan produktivitas guru. Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan dan lingkungan kerja yang positif dapat lebih mempengaruhi kinerja mereka.

Ketercapaian dan terwujudnya kinerja guru yang profesional sangat bergantung kepada kecakapan/kemampuan manajerial kepala sekolah. Melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer kepala sekolah harus mampu memiliki strategi yang tepat untuk mengoptimalkan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Menurut E.Mulyasa (2011:103) kemampuan meningkatkan tenaga kependidikan harus diwujudkan melalui pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas, pemberian hadiah (reward) bagi mereka yang berprestasi dan pemberian

hukuman (punishment) bagi mereka yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.

Variabel manajerial yang diperhatikan hanya terbatas pada aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian fungsi manajerial kepala sekolah. Hasil pekerjaan atau metode yang digunakan untuk melakukannya dapat digunakan untuk menilai kinerja. Faktor utama dalam mencapai tujuan organisasi adalah kinerja individu. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja. Hal ini dilakukan agar berbagai cara untuk mengatasi variabel-variabel ini di masa depan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja. Ini adalah pengertian mengenai apa yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Cambel dalam (Burhanuddin, 2005) menerangkan faktor yang dapat mendorong prestasi kerja, yaitu: (1) Faktor leadership seperti kemampuan memotivasi setiap orang. Dalam hal leadership ada aspek seperti team yang harus didukung. Sehingga faktor dari team adalah motivasi yang diberikan satu sama lain, dan harapan sesama anggota. (2) Faktor system seperti fasilitas pendukung dan sistem di dalamnya, infrastruktur dan budaya organisasi. (3) Faktor situasi seperti keadaan berupa pressure dan perpindahan ritma kompetitif dari dalam dan luar organisasi. (Surya, 2004) membeberkan bahwa, aspek yang berkaitan dengan kinerja seorang tenaga pendidik adalah titik kebahagiaan dari pekerjaan yang berkaitan dengan ketentraman dari tenaga pendidik. Kebahagiaan tersebut disebabkan oleh tunjangan/gaji yang diberikan, hubungan interpersonal, kondisi lingkungan dan waktu yang diberikan guna mengembangkan potensi yang ada.

Kepala sekolah memiliki peran sebagai pemimpin di sekolahnya dengan tanggung jawab untuk memimpin proses pendidikan di sekolah, berkaitan dengan peningkatan mutu SDM, peningkatan kinerja guru, dan berhubungan dengan kepemimpinan. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin mencerminkan untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga etos kerja dan produktivitas kerja yang tinggi dalam mencapai tujuan (Jajat, 2021). Iklim kerja merupakan kualitas nisbi yang

berasal dari faktor luar yang terus ditegakkan hal ini menjadi pembeda dengan organisasi yang lain. Diantaranya hasil integritas dan kearifan tiap anggota organisasi. Organisasi eksternal berguna untuk mengartikan sesuatu dan bersifat desakan untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya (Karismawan, 2005).

Menurut Stephen P. Robbins, kinerja juga dapat diartikan sebagai karakter fundamental individu yang dihubungkan dengan tingkat efektivitasnya dalam bekerja (Robbins, 2010). Dari uraian di atas dijabarkan bahwa meningkatkan kerja guru dapat dilakukan dengan memperhatikan peran manajerial kepala sekolah dan iklim kerja yang kondusif. Sebab, dari variabel-variabel tersebutlah yang memungkinkan terjadinya sebuah peningkatan kinerja guru. Dengan manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah mampu mengarahkan apa saja tindakan yang perlu dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru.

Begitupula dengan iklim kerja, ketika iklim di sebuah lembaga pendidikan sudah dinyatakan kondusif dengan melihat faktor-faktor yang diutarakan oleh (Hasibuan, 2016) sebagai berikut: (1) lingkungan kerja meliputi pencahayaan, pertukaran udara, keamanan. (2) hubungan sesama anggota organisasi (3) kepemimpinan organisasi tentu hal ini akan membuat para guru merasa nyaman sehingga kinerja guru dengan sendirinya memperoleh peningkatan.

Berhasil dan berkualitas tidaknya suatu pendidikan di sekolah ditentukan oleh kualitas pemimpin atau kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di sekolah. Pemimpin memiliki peran penting dalam mengambil sebuah Keputusan. Namun dalam mengambil sebuah keputusan, seorang pemimpin diharapkan bisa melihat situasi dan kondisi agar keputusan yang diambil nantinya bisa menjadi keputusan yang sesuai dengan situasi dan kondisi. (Jelantik, 2015) kepala sekolah ialah sosok fasilitator dalam mencapai tujuan pendidikan, dimana kepala sekolah diharapkan mampu dalam mendayagunakan kompetensi yang dimiliki, merencanakan kegiatan yang mendukung perkembangan sekolah,

melaksanakan kegiatan sekolah, dan melakukan evaluasi dalam kegiatan yang berlangsung di sekolah. Mutu pendidikan bisa meningkat apabila kepala sekolah memiliki peran besar untuk mewujudkan mutu pendidikan berkualitas.

Kepala sekolah merupakan komponen pendidikan dan juga berdampak pada peningkatan kinerja guru, mengingat pentingnya kepemimpinan dan keterampilan manajerial kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru menjadi lebih baik. Peningkatan kinerja guru juga dibutuhkan sikap serta kecerdasan seorang kepala sekolah untuk bisa mengembangkan potensi guru, membina, serta mengarahkan guru untuk meningkatkan kinerja guru dalam pencapaian tujuan sekolah yang ingin dicapai.

(Menteri Pendidikan Nasional, 2007) mengenai standar kepala sekolah/madrasah menjelaskan seorang kepala sekolah diharapkan memiliki dan menguasai 5 kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, sosial, manajerial, kewirausahaan, dan supervisi. Kompetensi manajerial yaitu kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan juga mengorganisasikan sumber daya yang ada di sekolah untuk menciptakan proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Adapun kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah ialah kompetensi manajerial dimana seorang kepala sekolah harus bisa menyusun perencanaan untuk sekolah, mengelola pendidik dan tendik dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal, memimpin sekolah dalam optimalisasi sumber daya sekolah, mengembangkan organisasi sesuai kebutuhan, mengelola perubahan dan perkembangan sekolah menuju peserta didik yang efektif, menciptakan suasana dan budaya sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran siswa, mengelola sarana dan prasarana sekolah di lingkungan sekolah dan pemanfaatan infrastruktur yang baik.

Mengelola peserta didik, pengembangan kapasitas peserta didik, penempatan, dan mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat untuk

mencari dukungan ide, biaya, dan sumber belajar, mengelola pengembangan kurikulum dan proses pembelajaran berdasarkan tujuan pendidikan nasional, mengelola administrasi sekolah untuk mendukung tujuan sekolah, dan mengelola unit layanan khusus sekolah untuk menunjang pembelajaran sekolah, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan proses pembelajaran dan manajemen sekolah, dan melakukan pengawasan, evaluasi, dan melaporkan kegiatan yang diadakan sekolah melalui prosedur yang tepat dan rencana tindak lanjut.

Seorang kepala sekolah harus memiliki keterampilan manajerial untuk mengarahkan seseorang dengan memberdayakan sumber daya yang ada di sekolah agar tujuan sekolah yang ingin dicapai bisa tercapai secara efektif dan efisien. Dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial diperlukan tiga keterampilan yaitu keterampilan kemanusiaan, keterampilan teknik, dan keterampilan konseptual. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam merencanakan menciptakan sekolah efektif sesuai dengan kriteria sekolah efektif. Kepala sekolah merencanakan visi, misi dan tujuan sekolah kemudian dijabarkan dalam bentuk program jangka pendek, program jangka menengah dan program jangka panjang yang terdokumentasi. Dalam membuat program dan penyusunan RKAS kepala sekolah melibatkan guru, orang tua murid dan pesonel sekolah lainnya.

Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengorganisasian sekolah efektif sesuai prosedur yaitu dengan adanya struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang jelas, fungsi dan wewenang serta tanggung jawab yang diberikan yaitu dengan membuat surat tugas maupun surat keputusan. Semua unit saling berkordinasi antara unit yang lainnya sehingga tujuan yang hendak dicapai dalam menciptakan sekolah efektif dapat berjalan dengan baik.

Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengarahan menciptakan sekolah efektif juga sudah berjalan dengan baik. Adanya kepemimpinan yang kuat, proses belajar mengajar yang tinggi, lingkungan sekolah yang aman dan tertib, pengelolaan pendidikan yang efektif, memiliki team work

yang kompak, cerdas dan dinamis, partisipasi yang tinggi dari masyarakat, memiliki komunikasi yang baik, lulusan yang dihasilkan dapat masuk ke sekolah unggul dan favorit serta banyaknya prestasi yang telah diraih.

Kemampuan manajerial Pengendalian atau pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menciptakan sekolah efektif dapat dilihat dari pelaksanaan prosedur yang sudah ada. Melakukan monitoring setiap semester dengan jadwal yang telah ditentukan baik dari pengawas maupun dari kepala sekolah langsung, evaluasi juga telah dilaksanakan pada saat rapat koordinasi disetiap bulan maupun pada akhir semester, setiap proses yang telah berjalan yaitu dengan mengacu pada tahap perencanaan awal. Monitoring yang dilakukan sudah terjadwal oleh kepala sekolah serta demi meningkatkan mutu, maka pembinaan kepada guru serta pengawasan evaluasi juga dilakukan oleh instansi terkait.

2. Kompensasi

Berdasarkan deskripsi data yang telah disajikan dari hasil penelitian di atas diperoleh data kompensasi dengan skor tertinggi 50,67 dan skor terendah 16,00. Temuan dalam penelitian ini berhasil mengungkapkan dari 75 guru yang menjadi responden, 38 orang guru (50,67%) mengungkapkan kompensasi yang diterima sangat tinggi, 25 orang (33,33%) mengungkapkan kompensasi yang diterima adalah tinggi, dan 12 orang (16%) yang mengungkapkan kompensasi yang diterima adalah sedang, dan tidak ada (0) orang yang mengungkapkan kompensasi yang diterima adalah rendah dan sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kategori kompensasi yang diterima oleh guru di Sekolah Dasar se-Kota Solok adalah sangat tinggi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Sudaryo (2018) mengatakan bahwa: Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi pekerjaan mereka kepada organisasi atau sebagai bentuk balas jasa yang layak dan memadai kepada personalia atas kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. Wajar apabila kontribusi guru dalam melaksanakan tugasnya mendapat imbalan baik secara finansial

maupun nonfinansial. Imbalan finansial meliputi tunjangan yang diterima, kesejahteraan guru, atau bonus akhir tahun, sedangkan imbalan nonfinansial dapat berupa penghargaan terhadap prestasi, mendapat promosi jabatan, atau kesempatan pengembangan kemampuan diri.

Sekolah perlu melakukan perencanaan dan perumusan yang baik berkenaan dengan kompensasi yang diberikan, agar guru dapat memperoleh keadilan, kepuasan dan rasa memiliki pada Lembaga sekolah. Hal tersebut tentunya apabila dapat terlaksana akan memunculkan tanggapan atau persepsi yang baik dari guru. Kondisi diatas akan meningkatkan produktivitas kerja guru yang diwujudkan dengan memiliki kesungguhan dalam bekerja, memberikan perhatian secara penuh pada pekerjaan, melakukan persiapan dalam bekerja, bertanggung jawab, bersemangat, memiliki integritas dalam pekerjaan, menyelesaikan tugas dengan baik, mengembangkan kemampuan diri, memiliki keterlibatan pada pekerjaan, dan setia pada profesi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian (Aziz & Putra, 2022) yang menunjukkan bahwa peran manajerial kepala sekolah berpengaruh negatif terhadap kinerja guru dimana nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel ($-1,670 < 2,026$) dan nilai signifikan lebih besar dari nilai alpha ($0,103 > 0,05$). Namun demikian temuan penelitian berbeda atau bertentangan dengan temuan penelitian dari (Karweti, 2010) yang menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang. (Y) sebesar 0,288 artinya tinggi rendahnya kinerja guru (Y) dipengaruhi kemampuan manajerial kepala sekolah (X_1) sebesar $r^2 \times 100\%$ atau $0,288 \times 100\% = 8.29\%$.

Temuan penelitian lain yang bertentangan (Faisal, 2012) menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SDN se-Kecamatan Kotagede Yogyakarta yaitu $< 0,05$ dan nilai t-hitung yang lebih besar dari nilai t-tabel

(11,525 > 0,769) hasil pengujian tersebut menghasilkan temuan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah sebesar 0,591 atau 59%.

Temuan ini sesuai dengan pendapat (Aziz & Putra, 2022) setiap lembaga pendidikan memiliki System Operating Procedure (SOP) yang jelas, serta pembagian tugas dan tanggung jawab, untuk memastikan sistem kerja berjalan lancar tanpa pengawasan pimpinan yang ketat. Hal inilah yang menunjukkan bahwa peran manajerial tidak adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian (Puspitasari, 2015) menunjukkan kemampuan manajerial kepala sekolah SMK Batik 1 Surakarta dalam upaya peningkatan kinerja guru menjadi faktor yang menentukan proses manajemen peningkatan kinerja guru dengan melakukan perencanaan sampai evaluasi dalam bentuk tindakan secara nyata serta kebijakan kepala sekolah dalam rangka untuk membina dan membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian (Sulaiman, 2019) menunjukkan bahwa bentuk keterampilan manajerial kepala sekolah MA Al-Falah Arungke Jenepono yang teraktualkan dalam kemampuan konseptual, kemampuan teknik, dan kemampuan kemanusiaan. Keterampilan manajerial kepala sekolah untuk peningkatan kinerja guru dilaksanakan melalui beberapa tahapan, dimulai dari perencanaan, pelaksanaan sesuai dengan kondisi serta kebutuhan, mendayagunakan sumber daya secara optimal. Hasil penelitian (Barkah, 2014) menunjukkan adanya pengaruh positif kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja pendidik MAN 13 Jakarta.

Hasil penelitian (Manik & Siahaan, 2021) menunjukkan adanya hubungan signifikan kinerja guru dengan keterampilan manajerial kepala sekolah. Dimana keterampilan manajerial kepala memiliki dampak positif terhadap kinerja guru, serta kompetensi kepala sekolah dalam memimpin, dan memberikan motivasi guru. Hasil penelitian (Prasetyorini, 2018) menunjukkan adanya pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja guru, karena keterampilan manajerial kepala sekolah mempunyai peran yang signifikan untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah sehingga

kepala sekolah juga memiliki kewajiban untuk terus meningkatkan keterampilan manajerial yang dimiliki. Hasil penelitian juga menyatakan bahwa di SMPN 02 Blitar disiplin kinerja guru dan kompetensi manajerial kepala sekolah masuk dalam kategori baik dibuktikan dengan kompetensi manajerial yang dimiliki bisa memberikan arahan dan contoh kepada anggotanya dari pekerjaan yang dikerjakan.

Hasil penelitian (Muslimin & Rambat, 2019) menunjukkan adanya pengaruh signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dibuktikan dengan diperolehnya nilai uji t yang lebih besar dibandingkan t table. Dimana pada model regresi berganda memperoleh hasil bahwa kinerja guru ditentukan oleh kemampuan manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah. Hasil penelitian (Meynita et al., 2020) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan kinerja guru SMPN se-kecamatan Prambulih Timur dengan keterampilan manajerial kepala sekolah.

Hasil penelitian (Rakhmawati et al., 2021) menunjukkan terdapat hubungan positif keterampilan manajerial untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tendik. Dibuktikan dengan upaya yang dijalankan untuk meningkatkan kinerja pendidik dilakukan melalui proses pembelajaran untuk meningkatkan nilai belajar siswa di sekolah. Hasil penelitian (Sarifani & Rasto, 2017) menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah memiliki pengaruh besar terhadap kinerja guru yang meliputi kualitas kinerja, ketepatan dalam bekerja, kompetensi dalam bekerja, dan komunikasi. Dikatakan semakin baik keterampilan manajerial kepala sekolah maka semakin baik pula kinerja yang dimiliki oleh guru. Hasil penelitian (Meidiana et al., 2020) menunjukkan adanya pengaruh kinerja pendidik SMK Merdeka Bandung terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah, dimana keterampilan manajerial kepala sekolah memiliki kategori tinggihan positif terhadap kinerja pendidik.

Hasil penelitian (Azainil et al., 2021) menunjukkan kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai pengaruh signifikan terhadap

produktivitas guru dalam mencapai tujuan yang dicapai oleh sekolah. Hasil penelitian (Werang, 2018) berdasarkan hasil penelitian di SD Kristen Boven Digoel Papua menunjukkan keterampilan kepala sekolah mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru SD Kristen Boven Digoel Papua.

Menurut (E.Mulyasa, 2006) kepala sekolah mempunyai peran penting untuk kemajuan sekolah yang dipimpin dengan cara megkoordinasikan, menyeraskan sumberdaya, dan menggerakkan, dimana kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi leadership dan manajemen yang baik agar bisa meningkatkan mutu sekolah. Menurut (Sulandari & Karwanto, 2016) Keterampilan manajerial adalah keterampilan kepala sekolah dalam mengelola sekolah dengan memanfaatkan sumber daya sesuai dengan kompetensi dalam menjalankan tugasnya, dimana keterampilan manajerial mencakup tiga sub keterampilan yaitu keterampilan manusia, keterampilan konsep, dan keterampilan Teknik.

Hasil penelitian (MGS.Ferdi, 2015) menunjukkan keterampilan manajerial kepala sekolah menjadi faktor penting untuk keberhasilan situasi dan kondisi pendidikan. Kepala sekolah SMPN 7 Lubuklinggau sudah melakukan keterampilan manajerial yang meliputi keterampilan konseptual, manusiawi, dan teknik yang saling berkaitan dan menghasilkan SDM yang berkualitas. Sehingga dapat dikatakan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah yaitu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah agar kepala sekolah bisa menjalankan fungsi serta tugasnya sebagai manajer secara efektif. Dimana kepala sekolah juga harus mampu dalam merealisasikan nilai yang ada dalam keterampilan manajerial kepala sekolah yakni: keterampilan manusiawi, keterampilan teknis, dan keterampilan konseptual. Dengan begitu diharapkan kepala sekolah bisa menjadi pendorong dan motivator untuk guru agar mau dan mampu meningkatkan kinerjanya.

3. Produktifitas Kerja Guru

Berdasarkan deskripsi data yang telah disajikan dari hasil penelitian di atas diperoleh data produktifitas kerja guru dengan skor tertinggi 60,00 dan

skor terendah 12,00. Temuan dalam penelitian ini berhasil mengungkapkan dari 75 guru yang menjadi responden, 45 orang (60%) produktifitas kerja guru sangat tinggi, 21 orang (28%) produktifitas kerja guru adalah tinggi, 9 orang (12%) produktifitas kerja guru adalah sedang, dan tidak ada (0) orang yang mempunyai produktifitas kerja guru rendah dan sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kategori produktifitas kerja guru Sekolah Dasar se-Kota Solok sangat tinggi. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Edy Sutrisno (2015) yang mengatakan bahwa Produktivitas kerja adalah hasil kerja pegawai yang memberi kontribusi positif terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks guru, indikator produktivitas meliputi kemampuan, peningkatan hasil yang dicapai, semangat kerja, hubungan kerja, dan keselamatan kerja.

Produktivitas kerja guru dipengaruhi oleh variabel pendukung. Dengan memenuhi kebutuhan ini, guru menjadi orang yang lebih produktif baik di tingkat langsung maupun tidak langsung. Produktivitas kerja guru adalah sikap mental untuk melakukan peningkatan dan perbaikan dalam diri sendiri sehingga menghasilkan pekerjaan (*output*) yang efektif dan berkualitas dengan menggunakan masukan (*input*) berupa waktu dan energi serta sumber lainnya secara efisien dalam usaha menampilkan mutu pekerjaan yang lebih baik lagi sebagai seorang pendidik. Produktivitas kerja guru dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, ada banyak variabel yang mempengaruhi produktivitas guru di sekolah. Tidak hanya perlu memiliki pengetahuan yang luas, tetapi juga keterampilan, kemampuan untuk melakukan tugas atau pekerjaan, dan kebiasaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga produktivitas kerja guru merupakan kemampuan individu untuk menggunakan sumber daya manusia (Input) untuk menghasilkan hasil atau hasil (Output) tanpa mengorbankan salah satu aspek (Satrianegara, 2022).

Guru juga memiliki peran besar dalam pencapaian tujuan pendidikan dengan terus melakukan peningkatan kualitas atau kompetensinya. Menurut undang-undang nomor 20 tahun 2003 mengenai sistem pendidikan nasional

pasal 1 ayat 6, bahwa guru merupakan tenaga pendidik yang memiliki kemampuan untuk menjadi konselor, guru, pamong, dosen, infrastruktur, widyaiswara, fasilitator, tutor, dan lainnya disesuaikan dengan tugas yang dijalankan dan juga ikut partisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional dibutuhkan pula pendidik yang professional untuk mencetak generasi penerus bangsa dimana disini pendidik atau guru diharapkan bisa membentuk karakter baik dan kemampuan intelektual siswa.

Salah satu yang menjadi agen perubahan dalam dunia pendidikan juga adalah pendidik atau guru, dimana untuk mencapai dan mendapatkan output peserta didik yang bagus maka dalam proses pembelajaran haruslah berkualitas dan professional juga dalam menyampaikan dan menerapkan dalam proses pembelajaran. Melihat kondisi yang terjadi kepala sekolah atau guru harus bisa berinovasi untuk bisa lebih kreatif dalam memanfaatkan gadget dan model pembelajaran yang sesuai, dan keterlibatan kepala sekolah.

Kepala sekolah sangat terlibat dalam sumber daya sekolah, hal ini dikarenakan pentingnya kualitas sumber daya sekolah yang bisa menunjang proses pembelajaran dan kualitas mutu sekolah. Untuk mencapai tujuan pendidikan, seorang pendidik juga memiliki peran yang penting untuk meningkatkan kinerjanya, dimana guru haruslah memiliki kualitas kinerja yang baik dalam menjalankan proses pembelajaran.

Kinerja guru merupakan hasil kerja yang sudah atau sedang dilakukan dengan memperhatikan kemampuan untuk mengelola proses pembelajaran dari awal sampai akhir berdasarkan tujuan pendidikan. Memiliki kinerja yang baik sangatlah penting bagi guru karena jika guru memiliki kinerja yang berkualitas maka proses pembelajaran yang dilakukan juga berkualitas dan tentunya bisa mencapai tujuan pendidikan dengan baik. Walaupun sedang berada dalam kondisi yang kurang kondusif, tidak menjadi alasan guru untuk tidak meningkatkan kinerjanya, kinerja guru harus terus dikembangkan didalam kondisi apapun karena kinerja guru memiliki

pengaruh yang begitu besar untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Namun kenyataannya banyak sekali faktor yang bisa mempengaruhi kinerja seorang guru salah satunya ialah bagaimana keterampilan manajerial seorang kepala sekolah untuk bisa meningkatkan kinerja guru apalagi dalam kondisi dan situasi yang sudah berbeda dari sebelumnya.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Rohmah & Karwanto, 2014) bahwa peningkatan kinerja guru di SMPN 26 Surabaya dilakukan dengan membentuk koordinator guru mapel yang sama untuk melakukan peningkatan kinerja guru yang diharapkan bisa melakukan kerjasama dimana dilakukan secara berkelompok agar bisa menimbulkan ketergantungan yang positif dan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja yang baik juga bisa meningkatkan kualitas pendidikan, karena dalam melakukan proses pembelajaran pendidik tidak hanya sekedar mengajar saja. Namun bagaimana seorang pendidik bisa menciptakan suasana belajar yang aktif dan menggunakan metode yang tepat bagi peserta didiknya. Hal ini pun tidak dilakukan sendiri oleh pendidik, namun juga membutuhkan keterlibatan kepala sekolah secara langsung untuk melihat kinerja guru dalam menjalankan proses pembelajaran.

Keterampilan manajerial kepala sekolah yaitu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, agar kepala sekolah bisa menjalankan tugas serta fungsinya sebagai manajer secara efektif. Dimana kepala sekolah juga harus mampu dalam merealisasikan nilai yang ada dalam keterampilan manajerial kepala sekolah yakni: keterampilan konseptual, teknis, dan manusia. Dengan begitu diharapkan kepala sekolah bisa menjadi pendorong dan motivator untuk guru agar mau dan mampu meningkatkan kinerjanya. Kinerja guru merupakan salah satu komponen penting dalam peningkatan kualitas Pendidikan dan perilaku atau respon yang memberikan hasil pencapaian guru serta diukur dengan spesifikasi kompetensi guru itu sendiri. Hal ini sejalan dengan pendapat Rosyada (2014) bahwa guru harus berkompentensi untuk mengembangkan proses pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan

bahwa guru harus meningkatkan kompetensinya dalam melaksanakan proses pembelajaran sehingga dapat meningkatkan mutu proses pembelajaran dan berdampak terhadap mutu pendidikan. Selain itu, dalam penelitian lain juga disebutkan bahwa guru memiliki tugas untuk mentransfer kebudayaan dalam arti luas, keterampilan dalam menjalani hidup, maka kinerja guru perlu ditingkatkan agar mereka mampu menjalankan tugasnya dengan baik.

Manajerial pada hakikatnya berhubungan erat dengan manajemen yang menurut istilah adalah suatu proses pengembangan kegiatan kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaan kerjasama tersebut di dalam suatu organisasi maka dibutuhkannya seorang pemimpin untuk berperan meningkatkan kualitas pendidikan yaitu seorang kepala sekolah sehingga pada nantinya akan bertanggung jawab atas manajemen pendidikan yang berkaitan langsung dengan proses pembelajaran. Sekolah efektif dalam perspektif manajemen merupakan proses pemanfaatan sumber daya sekolah yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematis mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Sedangkan sekolah sebagai suatu sistem memiliki komponen inti yang terdiri dari input, proses dan output. Ketiga komponen tersebut tidak dipisahkan satu sama lainnya karena merupakan satu kesatuan yang utuh yang saling terkait, yang saling mempengaruhi membutuhkan dan menentukan.

Input sekolah adalah segala masukan yang dibutuhkan sekolah untuk terjadinya pemrosesan guna mendapatkan output yang diharapkan. Input dapat dikategorikan menjadi dua yaitu input sumber daya dan input manajemen atau kepemimpinan. Proses berlangsungnya sekolah pada intinya adalah berlangsungnya pembelajaran, yaitu terjadinya interaksi antara siswa dengan guru yang didukung oleh perangkat lain sebagai prinsip dari proses pembelajaran. Pada hakikatnya pengarahan mengandung kegiatan motivasi (*motivating*) yang terdapat pada kegiatan *directing*

sebagai sebuah fasilitas atau sarana melakukan pengarahan terhadap para personel dalam sebuah organisasi.

Didalam aspek pengarahan akan timbul hubungan manusiawi dalam kepemimpinan yang mengikat bawahan untuk bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara lebih berdaya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu manager atau kepala sekolah dituntut untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk atau nasihat, berfikir kreatif, inisiatif, meningkatkan kualitas, serta memberikan stimulasi kepada bawahannya. Proses manajemen untuk sekolah efektif yaitu sekolah memiliki team work yang dinamis, partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, sekolah memiliki keterbukaan dalam manajemen, sekolah memiliki kemauan untuk berubah, sekolah reponsif dan antipatif terhadap kebutuhan serta komunikasi yang baik. Karena pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan sekolah.

Guru memainkan peran kunci untuk meningkatkan standar hasil belajar pendidikan (Kompetensi Lulusan). Kualitas hasil kompetitif amat dipengaruhi berdasarkan pada keefektifan guru saat belajar. Menurut Madjid (2016), kinerja guru adalah pekerjaan yang mampu diselesaikan di lingkungan belajar menyesuaikan pada delegasi dan tugas pemberian dari lembaga dengan tujuan mewujudkan visi, maksud, dan tujuan lembaga. Dengan demikian peningkatan kualitas proses dan hasil pembelajaran sangat ditentukan oleh kualitas kinerja guru. Kinerja pengajar atau guru akan nampak ketika ia sedang melaksanakan sebuah tanggung jawab. Dalam pandangannya, seorang pengajar memiliki tugas dan tanggung jawab memberikan ilmu pengetahuan pada proses pembelajaran.

Cambel dalam (Burhanuddin, 2005), menerangkan faktor yang dapat mendorong prestasi kerja, dibawah ini: 1) Faktor pribadi seperti keilmuan, basic skill, percaya diri dan komitmen. 2) Faktor leadership seperti kemampuan memotivasi setiap orang. Dalam hal leadership ada aspek

seperti team yang harus didukung. Sehingga faktor dari team adalah motivasi yang diberikan satu sama lain, dan harapan sesama anggota. 3) Faktor system seperti fasilitas pendukung dan sistem di dalamnya, infrastruktur dan budaya organisasi. 4) Faktor situasi seperti keadaan berupa pressure dan perpindahan ritma kompetitif dari dalam dan luar organisasi.

Aspek yang berkaitan dengan kinerja seorang guru adalah titik kebahagiaan dari pekerjaan yang berkaitan dengan ketentraman. Kebahagiaan tersebut disebabkan oleh tunjangan/gaji yang diberikan, hubungan interpersonal, kondisi lingkungan dan waktu yang diberikan guna mengembangkan potensi yang ada. Kinerja guru berkaitan dengan kompetensi guru. Artinya untuk dapat berprestasi dengan baik, guru juga harus mempunyai kemampuan yang baik. Kinerja guru adalah prestasi kerja atau hasil nyata yang dapat dicapai guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pengelolaan kelas, melaksanakan proses program pembelajaran, dan mengevaluasi hasil belajar yang dilakukan siswa.

Standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya, seperti; (1) Bekerja dengan siswa secara individual; (2) Persiapan dan perencanaan pembelajaran; (3) Pendayagunaan media pembelajaran, (4) Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) Kepemimpinan yang aktif dari guru. Kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif, efisien. Seorang kepala sekolah sangat penting memiliki pengetahuan kepala sekolah sebab implementasi tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tidak cukup mengandalkan aksi-aksi praktis dan fragmentasi, melainkan berbasis pada pengetahuan bidang manajemen dan kepemimpinan yang cerdas. Hakikat pengetahuan adalah segenap apa yang kepala sekolah ketahui tentang sesuatu obyek tertentu. Pengetahuan itu sendiri merupakan khasanah kekayaan mental yang secara langsung atau tidak langsung turut memperkaya kehidupan kepala sekolah.

Kinerja guru merupakan hasil kerja yang sudah atau sedang dilakukan dengan memperhatikan kemampuan untuk mengelola proses pembelajaran dari awal sampai akhir berdasarkan tujuan pendidikan. Memiliki kinerja yang baik sangatlah penting bagi guru karena jika guru memiliki kinerja yang berkualitas maka proses pembelajaran yang dilakukan juga berkualitas dan tentunya bisa mencapai tujuan pendidikan dengan baik. Walaupun sedang berada dalam kondisi pandemi sekarang ini tidak menjadi alasan guru untuk tidak meningkatkan kinerjanya, kinerja guru harus terus dikembangkan didalam kondisi apapun karena kinerja guru memiliki pengaruh yang begitu besar untuk meningkatkan kualitas Pendidikan.

Kepala sekolah sangat terlibat dalam sumber daya sekolah, hal ini dikarenakan pentingnya kualitas sumber daya sekolah yang bisa menunjang proses pembelajaran dan kualitas mutu sekolah. Untuk mencapai tujuan pendidikan, seorang pendidik juga memiliki peran yang penting untuk meningkatkan kinerjanya, dimana guru haruslah memiliki kualitas kinerja yang baik dalam menjalankan proses pembelajaran. Kepala sekolah adalah garda terdepan yang menjadi ujung tombak berhasil tidaknya sekolah yang dipimpin, kepala sekolah mempunyai peran penting dalam meningkatkan kualitas sekolah termasuk mengelola sumber daya disekolah, sehingga seorang pemimpin harus mempunyai kompetensi leadership yang baik.

Selain kemampuan manajerial kepala sekolah, ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru. Misalnya dalam proses pembelajaran, guru memiliki banyak tugas dan tanggung jawab yaitu sebagai tenaga pendidik dan pengajar, maka diperlukan perilaku ekstra peran dari guru. Tingkat keberhasilan guru dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah level of performance atau level kinerja. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai guru disekolah dalam rangka mencapai tujuan

sekolah. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah.

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi. Begitupun dalam bidang pendidikan, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau pencapaian seseorang secara kualitas dan kuantitas dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya pada suatu instansi atau lembaga.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kemampuan manajerial kepala sekolah tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok. Hal ini diketahui melalui hasil perhitungan uji t menunjukkan bahwa t hitung lebih kecil dari t tabel. Dengan demikian tidak terdapat pengaruh produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok (H_0 diterima dan H_1 ditolak). Hal ini dibuktikan juga bahwa produktifitas kerja guru lebih rendah dari kemampuan managerial kepala sekolah, sehingga kemampuan managerial kepala sekolah tidak mampu mempengaruhi produktifitas kerja guru.
2. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok. Hal ini diketahui melalui hasil perhitungan uji t menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel. Dengan demikian terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pemberian kompensasi terhadap produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok (H_0 dan H_2 diterima). Hal ini dibuktikan juga bahwa produktifitas kerja guru lebih tinggi dari kompensasi yang diterima, sehingga kompensasi mampu mempengaruhi produktifitas kerja guru.
3. Kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok (H_0 dan H_3 diterima secara bersama-sama). Besarnya persentase kontribusi kedua variabel ditunjukkan dengan koefisien determinasi yang berarti kemampuan manajerial kepala sekolah dan pemberian kompensasi dapat berpengaruh terhadap kinerja guru. Perhitungan uji F menunjukkan bahwa F hitung lebih besar dari F tabel yang berarti nilai regresi berganda signifikan. Dengan demikian

kemampuan manajerial kepala sekolah dan pemberian kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru di sekolah dasar negeri se-Kota Solok. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang belum dibahas dalam penelitian ini, seperti: variabel pelatihan kerja, fasilitas ruang kerja, motivasi dan variabel lainnya.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kemampuan manajerial Kepala Sekolah SD Negeri se-Kota Solok, diperlukan: a) Pelatihan dan Pengembangan yaitu: Merencanakan program pelatihan untuk kepala sekolah yang fokus pada keterampilan interpersonal dan komunikasi, yang mungkin lebih berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas guru. b) Peningkatan Kerjasama yaitu: Mendorong kolaborasi antara kepala sekolah dan guru untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung.
2. Untuk meningkatkan produktifitas kerja guru SD Negeri se-Kota Solok, diharapkan guru mampu mempertanggung jawabkan kinerjanya dengan selalu memeberikan laporan tertulis kepada kepala sekolah setiap akhir semester. Sehingga Kepala sekolah dapat mengintensifkan kemampuan manjerialnya, khususnya yang berkaitan dengan guru. Fokus pada intervensi atau program lain yang lebih efektif meningkatkan produktivitas kerja guru, seperti pelatihan, motivasi kerja, dan peningkatan kesejahteraan.
3. Untuk meningkatkan kompensasi, diharapkan bagi pihak sekolah agar dapat mengembangkan sisitem penghargaan, yaitu: a) Penghargaan berbasis kinerja: Implementasikan sistem penghargaan yang mendorong produktivitas, seperti bonus atau insentif bagi guru yang menunjukkan kinerja tinggi. b) Pengakuan Non-Material: Selain kompensasi finansial, berikan penghargaan non-material, seperti pengakuan publik, sertifikat, atau penghargaan tahunan.
4. Selain pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan kompensasi terhadap produktifitas kerja guru, ada yang lebih menarik lagi yang akan diteliti lebih lanjut oleh peneliti berikutnya yaitu tentang pengaruh pelatihan

kerja, fasilitas ruang kerja, motivasi dan kompensasi terhadap produktifitas kerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbarizan. (2009). *Potensi Akademis (Presentasi Ilmiah Dosen-Pegawai Nasional dan Internasional)* (SUSKA PRESS (ed.)). SUSKA PRESS.
- Amtu Onismus.(2011) *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah*, Bandung: Alfabet.
- Anissa. (2017). *Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Peran terhadap Kinerja Karyawan PDAM WAY* (Rilau (ed.); 1st ed.). Rilau.
- Ariani, Saputri, & Suhendar. (2020). *Pengaruh Disiplin Kerja, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru..*
<https://doi.org/10.31933/jimt.v1i3.110>
- Atmodiwirio Soebagio. (2010). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta; Ardadzya Jaya.
- Arismunandar, & Ardiansyah. (2018). *Manajemen Kepala Sekolah: Pengembangan Model Kebijakan Pengangkatan Kepala Sekolah Berbasis Hasil Penelitian* (Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar (ed.); 1st ed.). Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar.
http://eprints.unm.ac.id/15833/13/ISI_BUKU_ARISMUNANDAR%281%29.pdf
- Buki, Malusa, & Rahmat. (2016). *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. 15(1).
- Darmadi. (2018). *Manajemen sumberdaya manusia kepalasekolahan : melejitkan produktivitas kerja kepala sekolah dan faktor-faktor yang mempengaruhi* (1st ed.).
- Edy Sutrisno. (2015). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Pranadamedia Group.
- Elmi, Farida. (2018). *Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Erni Trisnawati Sule Kurniawan Saifullah, (2006). *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana.
- George, J.M, Jones, G.R (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior: Sixt Edition*: USA: Pearsons Education Inc.
- Hasibuan. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hawi, A. (2013). *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam* (R. G. Persada (ed.); 1st ed.). Raja Grafindo Persada.
- Hoy Wayne K. dan Cecil G. Miskel. (2017) *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset, dan Praktik*, Edisi9. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ismail. (2017). *Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kinerja Guru SD*.
<https://www.neliti.com/publications/73727/kepemimpinan-kompensasi-motivasi-kerja-dan-kinerja-guru-sd-negeri>.
- Jawwad Muhammad Abdul. (2004). *Menjadi Manajer Sukses*, Jakarta: Gema Insani.
- Kirkley,. et.al,. (1998) *Characterizing Managerial skill and Technical Efficiency in a Fishery: Vol 9*.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2010). *Organization behaviors: Key Consept, Skill and best Practices*. New York: MecGraw-Hill.
- Leo, S. (2013). *Kiat Jitu Menulis Skripsi, Tesis, dan Disertasi* (Erlangga (ed.); 1st ed.). Erlangga.

- Liando. (2019). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Kepercayaan Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Di Kota Tomohon.
- Mardiati, Listyarni, & Santoso. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar.
- Masram, & Mu'ah. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In In Zifatama Publisher (Ed.), *Zifatama Publisher* (1st ed.). In Zifatama Publisher. https://www.academia.edu/40825681/Buku_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia_Profesional.
- Nawawi, Hadari. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University-Press.
- Mulyasa. (2011). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Remaja Rosdakarya (ed.); 1st ed.). Remaja Rosdakarya.
- Muslimin, & Nursasongko. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dasar Terhadap Kinerja Guru.
- Novan. (2010). *Bagi Guru Non PNS*. Novanardy.Blogspot.Com.
- Pidarta. (2004) *Manajemen Pendidikan Indonesia, Cet. II*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Padil, A. (2016). *Manajemen sumber Daya Manusia*.
- Radjab, & Jaman. (2017). *Metodelogi Penelitian Bisnis* (1st ed.).
- Rasyid, & Tanjung. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan.
- Riandi. (2013). *Hubungan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Mengajar di Sekolah Dasar Negeri Kota Palembang universitas Sriwijaya* (universitas Sriwijaya (ed.); 1st ed.). universitas Sriwijaya.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* (PT.Raja Grafindo (ed.); 1st ed.). PT.Raja Grafindo.
- Robbin, S.P, . Judge, T.A (2013). *Organizational Behaviour* (Edition 15) USA. Pearson Educations Inc.
- Rohiat. (2012). *Manajemen Sekolah: Teori dasar dan Praktek*, Bandung: PT Rafika Aditama.
- Sagil, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (PT. Rajagrafinda Persada (ed.); 1st ed.). PT. Rajagrafinda Persada.
- Saputra. (2015). Pengaruh Variabel Makro Ekonomi terhadap Profitabilitas Perbankan Syariah di Indonesia periode 2010-2013. *In Ekonomi Dan Bisnis.*, 1(1).
- Satrianegara, F. (2022). *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1(19), 101–103.
- Sinungan, (2014). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudaryo et.al. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: ANDI
- Sudrajat, U., & Suwaji. (2018). *Buku Ajar Ekonomi Manajerial* (Deepublish (ed.); 1st ed.). Deepublish.
- Sugiharto, M. (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru* (PT. Rineka Cipta (ed.); 1st ed.). PT. Rineka Cipta.

- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2015). *SPSS untuk Penelitian* (Pustaka Baru Press (ed.); 1st ed.). Pustaka Baru Press.
- Supriyono, S. (2007). *Manajemen Pendidikan* (PT. Bumi Aksara (ed.); 1st ed.). PT. Bumi Aksara.
- Susanti, Harapan, & Destiniar. (2023). Pengaruh Etos Kerja dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Guru SMP.
- Sutisna. (2003). *Administrasi Pendidikan untuk Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa.
- Wagner, J.A., Hollendbeck, J.R (2010). *Orgnizasional Behaviour: Securing Competitive Advantage*. New York: Michigan State University.
- Wahjosumidjo. (2001). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, Cet.II*. Jakarta: PT Rajo Grafindo Persada.
- Wahyudi. (2012). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar (learning organization)* (Alfabeta (ed.); 1st ed.). Alfabeta.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja* (R. Pers (ed.); 1st ed.). Rajawali Pers.
- Widayati. (2019). *Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Negeri Jatiwaringin X Bekasi*.
- Widodo Hendro. (2017). *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah. Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran II*.
- Yunarsih, Tjujtu dan Suwanto. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.
- Yusuf, Burhanudin. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah* (Z. Publishing. (ed.); 1st ed.). Rajawali Pers.
- Yusvenda, Hadi, & Mufarohah. (2023). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Tidak Tetap (GTT) Jenjang Sekolah Dasar di Kota Blitar.
- Zulfahanim, Musdiani, & Rahmattullah. (2024). Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Taman Kanak-Kanak Wilayah I Kabupaten Aceh Besar. *Visipena*, 1(1), 75–81.