

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia terus dilakukan dengan berbagai cara dan strategi, baik ditingkat pusat maupun ditingkat daerah. Namun keberhasilan yang ada belum optimal sesuai dengan yang diharapkan. Mutu pendidikan kita masih jauh tertinggal bila dibandingkan dengan Negara-negara lainnya, misalnya untuk ditingkat Asia Tenggara negara kita masih dibawah negara Malaysia dan Singapura. Hal ini merupakan tantangan bagi kita untuk dapat berusaha terus dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Mutu pendidikan merupakan salah satu pilar dalam menghasilkan sumber daya manusia yang handal. Peningkatan mutu pendidikan di Negara kita bertujuan untuk pengembangan sumber daya manusia. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, pendidikan merupakan proses dasar dalam upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan pengembangan manusia seutuhnya, hal ini sesuai dengan yang dijelaskan dalam Sisdiknas Pasal 3 Bab 3 (2003:5) yang berbunyi sebagai berikut:

Bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk wadiah serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan yang Maha Esa berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Mengingat pentingnya pendidikan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, maka harus dicapai baik secara makro maupun mikro. Pencapaian pendidikan secara makro adalah pencapaian tujuan pendidikan nasional, sedangkan pencapaian pendidikan secara mikro merupakan pencapaian tujuan pendidikan institusional yaitu di tingkat sekolah.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan merupakan tempat terjadinya interaksi antara pendidik dan peserta didik dan terjadinya proses pembelajaran dengan tujuan akhir untuk pencapaian tujuan institusional dan nasional. Berkaitan dengan hal tersebut sesuai yang dikemukakan, Syaefudin Sa'ud (2003:242) menyatakan:

Sekolah adalah lembaga tempat penyelenggaraan pendidikan merupakan sistem yang memiliki berbagai perangkat dan unsur yang saling berkaitan yang memerlukan pemberdayaan. Secara internal sekolah memiliki perangkat guru, murid, kurikulum, sarana dan prasarana. Secara eksternal sekolah memiliki dan berhubungan dengan instansi lain baik secara vertikal maupun horizontal.

Untuk mewujudkan sekolah yang bermutu memerlukan sumber daya manusia yang handal yaitu yang berkualitas, berpengetahuan, menguasai teknologi dan informasi. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, sekolah tidak dapat meningkatkan mutu secara efektif dan efisien untuk ketercapaian tujuan, sehingga *output* yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang diharapkan, hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Screeen Jaap (2003:6) sebagai berikut:

Sekolah yang efektif kira-kira sama dengan sekolah yang “baik”, efektivitas sekolah mengacu pada kinerja unit organisasi yang disebut “sekolah”. Kinerja sekolah dapat diperlihatkan melalui *uotput* sekolah tersebut, yang pada gilirannya diukur sesuai dengan prestasi rata-rata murid pada akhir masa pendidikan formal mereka di sekolah tersebut.

Yang memiliki peran dan bertanggung jawab menghadapi perubahan-perubahan dalam pengelolaan sekolah adalah peranan kepala sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Soelaiman Sukmalana, (2007: 8) yang menyatakan bahwa peran manajer sebagai pemimpin dalam organisasi berada pada sesuatu kedudukan yang strategis untuk mempengaruhi dan membantu melaksanakan berbagai macam kebijakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam sebuah organisasi. Dalam membangun visi pendidikan dan implementasinya dengan memperagakan sikap, perilaku, nilai-nilai, dan norma diri dari seorang kepala sekolah dalam profesi kependidikan baik untuk saat ini dan juga masa yang akan datang, serta dapat memotivasi dalam melakukan perubahan-perubahan, yang akan berpengaruh terhadap meningkatnya mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

Dalam melaksanakan peran dan fungsinya, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (Mulyasa, 2006: 103). Hal ini sejalan dengan pendapat dari Soelaiman Sukmalana tentang definisi seorang manajer (2007: 8) yang berbunyi:

Manajer adalah seseorang yang melaksanakan kebijakan dan prosedur-prosedur pada tingkat tertentu dan mengendalikan tugas-tugasnya baik dalam kelompok-kelompok kecil maupun departemennya dalam rangka usaha mencapai *performance* (kinerja) secara tepat dengan mengelola sumber daya yang terbatas dengan efektif.

Hal ini sejalan dengan bunyi pasal 12 ayat 1 PP nomor 28 tahun 1990, bahwa “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan ketenagaan pendidikan lainnya dan pendayagunaan sarana dan prasarana”.

Sesuai dengan peran kepala sekolah sebagai pengelola dalam memimpin pendidikan, maka tugas pokok dan fungsi kepala sekolah dalam melaksanakan kinerjanya mengacu kepada Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah yang meliputi: usaha pengembangan sekolah, peningkatan kualitas 8 standar nasional pendidikan (SNP), usaha pengembangan profesionalisme dan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yang meliputi: kualifikasi dan kompetensi. Dari kedua permendiknas tersebut dipadukan sebagai acuan dalam kinerja kepala sekolah dengan memiliki dan memahami 6 kompetensi dalam implementasi pelaksanaan tupoksi yang meliputi penguasaan dan pemahaman kompetensi: kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan, sosial dan kepemimpinan pembelajaran. Namun sesuai dengan judul penelitian yang dilakukan, maka kinerja Kepala Sekolah yang diteliti menyangkut kompetensi Manajerial . Peran kepala sekolah ini ditegaskan oleh E. Mulyasa (2003:9) yang menyatakan:

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, dalam era otonomi daerah, khususnya otonomi dalam bidang pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk lebih mampu mengelola sumber daya yang dimiliki sekolahnya secara otonom.

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengelola sekolah, kepala sekolah membutuhkan lingkungan budaya kerja yang dapat mendukung terhadap pelaksanaan kerjanya secara optimal. Budaya kerja di lingkungan sekolah yang dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah yakni apabila orang-orang di dalamnya pada semua level berusaha secara terus menerus untuk meningkatkan kapasitas dirinya, mentransper pengetahuan yang diperolehnya sehingga diantara mereka terjalin kerja sama untuk belajar bersama, berani mengambil resiko dalam menciptakan dan mencoba sesuatu yang baru, serta secara bersama-sama mengubah perilakunya dalam merefleksikan pengetahuan dan keterampilannya. Hal ini dikenal dengan nama *Learning Organization* (Organisasi Pembelajar).

Seperti halnya yang dinyatakan oleh Senge dalam Widodo (2007:2), bahwa pembelajaran organisasi memiliki orientasi yang kuat pada sumber daya manusia, dengan menyatakan “*people continually expand their capacity to create the results they desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.*” (orang-orang secara terus-menerus memperbesar kapasitas mereka untuk membuat hasil yang mereka inginkan, dimana pola yang baru dan mahal dari pemikiran yang, dimana aspirasi bersama dibuat secara bebas dan dimana orang-orang secara terus-menerus belajar mempelajari bagaimana belajar bersama).

Baldwin *et al.* (2003) menyatakan bahwa anggota organisasi dari semua tingkatan, tidak hanya manajemen puncak, terus melakukan pengamatan lingkungan dalam upaya memperoleh informasi penting, perubahan strategi

dan program yang diperlukan untuk memperoleh keuntungan dari perubahan lingkungan, dan bekerja dengan metode, prosedur, dan teknik evaluasi yang terus menerus diperbaiki.

Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Pembelajaran individu merujuk pada perubahan keahlian, wawasan, pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai yang diperoleh seseorang melalui pengalaman, wawasan dan observasi. Dapat dikatakan bahwa pendidikan formal merupakan suatu cara untuk meningkatkan kemampuan individu dan bahwa organisasi memperoleh dari berbagai aktivitas individu terdidik tersebut.

Sedangkan menurut pendapat Komariah (2010: 57), *Learning Organization* merupakan nilai penting dalam penciptaan pembelajaran. Sekolah sebagai organisasi pendidikan, setiap langkahnya harus ditujukan pada penciptaan sekolah pembelajar, artinya setiap saat sekolah selalu belajar.

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut di atas, kinerja kepala sekolah akan optimal jika di lingkungan sekolah terjadi budaya kerja yang tinggi yang mengarah kepada peningkatan wawasan, pengetahuan, dan keterampilan diantara anggotanya terjadi saling membelajarkan, sehingga menjadi sebuah fenomena dimana organisasi sekolah akan memperoleh keuntungan dari anggota organisasinya secara otomatis.

Namun dalam faktanya masih terdapat beberapa kendala dalam merealisasikan *Learning Organization* di lingkungan Kelompok Kerja Guru, baik yang berbasis sekolah maupun yang berbasis gugus. Hal ini dikarenakan kompetensi Kepala Sekolah belum berkembang dan belum teraplikasikan

dengan baik. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Siswandari, Kepala Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LP2KS) dalam berita kompas, (Ester Lince Napitupulu | Senin, 23 Juli 2012 | 19:05 WIB) yang menyatakan: ”Kenyataannya, kompetensi kepala sekolah yang ada memprihatinkan”. Dalam penelitian kompetensi kepala sekolah ditetapkan batas minimal kelulusan 76. Hanya pada dimensi kompetensi kepribadian nilainya 85, tetapi kompetensi manajerial dan wirausaha 74, supervisi 72, dan sosial 63.

Demikian pula berdasarkan hasil penelitian yang disampaikan direktur tenaga kependidikan (Direktorat Jendral PMPTK/Depdiknas) dalam ToT Fasilitator calon kepala sekolah dan pengawas tanggal 6 Februari 2009 menunjukkan bahwa dari lima kompetensi kepala sekolah (kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial, dan kewirausahaan) ternyata kompetensi manajerial dan supervisi kepala sekolah masih lemah.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah adalah suasana lingkungan kerja yang kondusif dan memiliki budaya kerja yang tinggi. Dengan demikian terciptanya iklim kerja melalui lingkungan yang kondusif, aman, dan nyaman, maka tentunya akan sangat berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya sehingga dapat meningkatkan mutu sekolah.

Manajemen pendidikan merupakan salah satu upaya untuk menjamin efisiensi dan efektifitas dalam keterlaksanaan pelayanan pendidikan sekolah yang bermutu. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Mulyasa (2006:8) menyatakan: “Manajemen pendidikan merupakan rangkaian kegiatan

bersama atau keseluruhan proses pengendalian usaha atas kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara berencana dan sistematis, yang diselenggarakan di lingkungan tertentu”.

Dari pendapat di atas dapat penulis simpulkan bahwa untuk meningkatkan mutu sekolah tidak terlepas dari keterampilan seorang kepala sekolah dalam memahami dan mengimplementasikan kompetensi manajerial dalam aplikasi kepala sekolah .

Wawasan kepala sekolah dapat meningkat jika lingkungan sekolah sangat mendukung dimana organisasi dari warga sekolah terjadi *Learning Organization* dan Iklim Kerja yang kondusif sehingga proses manajemen dapat mencapai tujuan. Hal ini ditegaskan oleh Mulyasa (2006:10) yang menyatakan: “Proses manajemen merujuk pada upaya untuk mencapai tujuan, yang memerlukan keterlibatan, suasana dan pendekatan sistem sesuai dengan karakteristik organisasi, yang mempunyai visi, misi, fungsi, tujuan, dan strategi pencapaiannya”.

Namun efektivitas dan optimalisasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan perlu didukung oleh sebuah wadah yang dapat mengembangkan keprofesionalannya melalui kelompok kerja guru dan kelompok kerja kepala sekolah yang membentuk sebuah organisasi pembelajar.

Perubahan manajemen pendidikan akan membuka peluang bagi para manajer pendidikan untuk mengaktualisasikan kemampuannya dalam meningkatkan kinerja sebagai pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Komariah (2010:71) yang mengemukakan bahwa Kinerja manajer (Kepala

Sekolah) dipengaruhi oleh faktor pembentuk perilaku dengan tingkat kompleksitas dan komposisi tertentu.

Scheerens Jaap (2003:86), mengemukakan tentang asumsi pokok dalam perencanaan *synoptic* dan penafsiran birokrasi tentang paradigma rasionalitas sebagai berikut bahwa “organisasi individual diharapkan akan diarahkan bersama-sama kearah pencapaian tujuan organisasi.” Tentunya dalam hal ini terjadinya budaya kerja yang tinggi dalam membangun organisasi pembelajar di lingkungan sekolah secara terarah, terencana, dan terpadu dapat memotivasi terhadap kinerja kepala sekolah untuk mencapai tujuan seefektif dan semaksimal mungkin, sehingga kinerja kepala sekolah akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan mutu sekolah.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan mendapatkan data bahwa sekitar  $\pm$  80% memiliki nilai Akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional (BAN) dengan kategori A dan B, hal ini didukung oleh fakta empiris khususnya sekolah-sekolah dasar yang berada di wilayah Kota Bandung, namun seberapa besar keberhasilan pencapaian nilai Akreditasi tersebut yang dipengaruhi oleh kinerja kepala sekolah berdasarkan atas pengaruh *Learning Organization* dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Standar Nasional .

Selain data empirik yang diperoleh dari Badan Akreditasi Dinas Kota Bandung, juga diperoleh data tentang kinerja kepala sekolah berdasarkan hasil dokumen dari Dinas Pendidikan Kota Bandung sebagai berikut:

No	Periode	Jumlah Kepsek	Hasil Penilaian				Keterangan
			A	B	C	D	

1.	2010	510	60	309	141	-	
2	2012	85	3	76	6	-	

Sumber: Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Dengan demikian maka, *Learning Organization* (Organisasi Pembelajaran) dan Iklim Kerja merupakan alat untuk meningkatkan kompetensi para kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah yang bermutu, sehingga dapat meningkatkan kinerja yang akan berpengaruh terhadap peningkatan mutu di sekolahnya masing-masing.

Untuk itulah maka peneliti ingin melihat seberapa tinggi pengaruh penerapan *Learning Organization* dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kota Bandung.

## B. IDENTIFIKASI DAN RUMUSAN MASALAH

### 1. Identifikasi Masalah

Kinerja Kepala Sekolah sebagai personil dapat dilihat dari beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu:

*Ability (knowledge dan skill), Clarity (understanding atau role perception), Help (organizational support), Incentive (motivation atau willingness), Evaluation (coaching dan performance feedback), Validity (valid dan legal personnel practices, Environmental (environmental fit).* Hersey *et al.* (Widodo, 2011: 101).

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian, maka peneliti membatasi faktor kinerja kepala sekolah dasar yang akan diteliti antara lain faktor *learning organization*, dan iklim kerja di lingkungan sekolah.

Konsep pembelajaran individu menjelaskan secara implisit bahwa manusia memiliki kemampuan untuk belajar dan berubah untuk mencapai pendewasaan dirinya. Manusia diharapkan untuk selalu mau belajar mengenai lingkungannya (*out-side in-down*), dan sekaligus mengenal dan kemudian mengaktualisasikan dirinya (*inside up-out*). Diharapkan manusia mampu menempatkan dirinya sesuai dengan kapasitas dirinya, sehingga ia dapat memberikan kontribusi terbaik minimal untuk dirinya, dan lebih luas untuk menciptakan kesejahteraan bagi organisasi, masyarakat atau lingkungannya. Pembelajaran kelompok atau tim menyangkut peningkatan dalam pengetahuan, keahlian dan kompetensi yang disatukan oleh kelompok dan di dalam kelompok. Sedangkan pembelajaran organisasi merujuk pada peningkatan intelektual dan kapabilitas produktif yang diperoleh melalui komitmen seluruh organisasi dan kesempatan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan.

Melalui *learning organization*, maka budaya kerja akan terlaksana di sekolah untuk membangun komitmen, membangun visi, terbentuknya kelompok belajar, dapat mengembangkan cara berfikir sistem, dan menanamkan model mental yang berkarakter dalam sistem nilai yang berkaitan dengan persepsi, sikap, dan tindakan. Dalam *learning organization* akan membuka wawasan dan kesadaran dalam peningkatan mutu kerja tinggi baik secara mikro, meso dan makro bagi warga sekolah, sehingga nilai jual sekolah meningkat.

Tujuan sekolah akan tercapai dengan melaksanakan sekolah efektif menuju sekolah bermutu melalui peningkatan kerja organisasi sekolah. *Learning organization* (Organisasi Pembelajar), secara langsung akan sangat

mempengaruhi Kinerja Kepala Sekolah Dasar dalam melaksanakan tupoksinya sehari-hari di sekolah.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja Kepala Sekolah adalah suasana lingkungan kerja. Jika kepala sekolah merasakan suasana kondusif disekolahnya, maka dapat diharapkan akan mencapai prestasi bagi peningkatan mutu di sekolahnya secara optimal. Adanya lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, tentunya akan sangat mempengaruhi mutu pendidikan di sekolah, dimana seorang Kepala Sekolah dapat mengelola sekolah dengan baik.

## 2. Rumusan Masalah

Faktor- faktor yang mempengaruhi Kinerja Kepala Sekolah yang menarik untuk diteliti diantaranya, Organisasi Pembelajaran (*Learning organization*) dan Iklim kerja, dengan menjadikan *learning organization* disebut X1 (1) dan Iklim Kerja X2 (2), sebagai variabel independent (bebas), dan kinerja kepala sekolah Dasar di Kota Bandung sebagai variabel dependent (terikat) disebut Y.

Berdasarkan ruang lingkup dan pembatasan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian yaitu "seberapa besar Pengaruh Penerapan *Learning Organization* dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Di Kota Bandung". Masalah penelitian tersebut dirinci, dalam beberapa pertanyaan penelitian yang akan dikaji dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran *Learning Organization* Sekolah Dasar Standar Nasional di Kota Bandung?
2. Bagaimana gambaran Iklim Kerja Sekolah Dasar Standar Nasional di Kota Bandung?

3. Bagaimana gambaran Kinerja Kepala Sekolah Dasar Sebagai Manajer di Kota Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kota Bandung?
5. Seberapa besar pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kota Bandung?
6. Seberapa besar pengaruh *Learning Organization* dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Sebagai Manajer di Kota Bandung?

### C. TUJUAN PENELITIAN

Secara umum penelitian ini untuk menganalisis data empirik, menemukan dan mengembangkan model hasil analisis serta menguji kebermaknaan dari pengaruh *learning organization* dan iklim kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar di Kota Bandung.

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui gambaran *learning organization* sekolah dasar standar nasional di Kota Bandung
2. Mengetahui gambaran iklim kerja sekolah dasar standar nasional di Kota Bandung.
3. Mengetahui gambaran kinerja para kepala sekolah dasar standar nasional di sekolahnya masing-masing yang berada di Kota Bandung.

4. Menganalisis pengaruh penerapan *learning organization* dan iklim kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar standar nasional di sekolahnya masing-masing yang berada di Kota Bandung.

#### **D. MANFAAT PENELITIAN**

Secara garis besar manfaat penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, sebagai berikut :

- 1. Secara teoritis, penelitian ini dapat bermanfaat terutama untuk:**
  - a. mengembangkan wawasan, pengetahuan dan keterampilan dalam bidang pendidikan, khususnya disiplin ilmu pengembangan sumber-sumber daya manusia, ditinjau dari *Learning Organization* dan Iklim Kerja yang terbentuk terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar.
  - b. Menberikan informasi mengenai bagaimana kinerja para Kepala Sekolah Dasar di Kota Bandung.
  - c. Merupakan inovasi dalam pengembangan *Learning Organization* dan Iklim Kerja di Kota Bandung.
  
- 2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :**

- a. Merupakan informasi dalam rangka perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pengembangan Sumber daya Manusia, pengimplementasian bidang garapan Administrasi Pendidikan.
- b. Bagi dunia pendidikan merupakan referensi untuk peningkatan mutu menuju sekolah efektif di suatu lembaga pendidikan, selain itu juga bagi praktisi pendidikan dapat memberikan gambaran sebagai bahan kajian dan sumber analisis lebih lanjut guna memperbaiki konsep sesuai dengan tujuan Pendidikan Nasional.
- c. Menambah wawasan, pengetahuan, sikap, dan keterampilan bagi peneliti mengenai penerapan *learning organization* dan iklim kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar di sekolah.

## **E. STRUKTUR ORGANISASI TESIS**

Struktur organisasi dari penulisan tesis ini terdiri atas 5 (lima) Bab. Bab I berisi tentang uraian pendahuluan, yang di dalamnya berisi latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta struktur organisasi dalam tesis ini.

Bab II tentang kajian pustaka, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian. Isi dari Bab ini adalah konsep atau teori dalam bidang yang dikaji, yang meliputi Kedudukan KS dalam Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Di Sekolah (Konsep KS, Peran KS, Kompetensi KS, Kinerja KS sebagai Manajer, Indikator Kinerja KS), Iklim Kerja, Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*), hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan bidang yang

diteliti, serta kerangka pemikiran dan hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian.

Bab III berisi penjabaran yang rinci mengenai metodologi penelitian, yang meliputi lokasi dan subjek populasi/sampel penelitian, desain dan metode penelitian, definisi operasional dari tiap variabel disertai indikatornya, instrumen penelitian, proses pengembangan instrumen, teknik pengumpulan data serta teknik analisis data.

Bab IV tentang hasil penelitian dan pembahasan, yang berisi pengolahan atau analisis data untuk menghasilkan temuan berkaitan dengan masalah penelitian, pertanyaan penelitian, hipotesis dan tujuan penelitian, serta berisi pembahasan atau analisis temuan.

Bab V tentang kesimpulan dan saran, menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian serta saran atau rekomendasi yang dapat ditujukan kepada para pembuat kebijakan, kepada para pengguna hasil penelitian yang bersangkutan, serta kepada peneliti berikutnya yang berminat untuk melakukan penelitian selanjutnya.