

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH DAN KEPEMIMPINAN  
KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU  
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 GARUT**

التأثير التنظيم المدرسية على ثقافة وقيادة المدرسة لرؤساء المعلمين  
في المدرسة العالية نجيري ٢ غاروت

*The Influence Of The Effect Of School and Leadership Organizational Culture  
Of School Heads To Teacher Performance In Madrasah Aliyah Two Garut*

**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Program Pascasarjana Universitas Garut

Disusun Oleh:

**Memi Miladiyah**

2409213004



**MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS GARUT  
1440 H/2018 M**

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGARUH BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 GARUT

التأثير التنظيم المدرسية على ثقافة وقيادة المدرسة لرؤساء المعلمين  
في المدرسة العالية نجيري ٢ غاروت

*The Influence Of The Effect Of School and Leadership Organizational Culture  
Of School Heads To Teacher Performance In Madrasah Aliyah Two Garut*

Oleh:

**Memi Miladiyah**

2409213004

Menyetujui :

Pembimbing I,



**Prof. Dr. H. Endang Soetari, Ad., Drs., MS.**

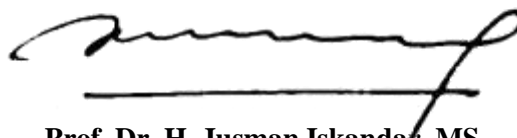
Pembimbing II,



**Prof. Dr. H. Muhammad Ali Ramdhani**

Mengetahui :

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Garut,



**Prof. Dr. H. Jusman Iskandar, MS.**

**LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN TESIS**

**Nama** : Memi Miladiyah  
**NPM** : 2409213004  
**Judul** : Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut

Telah melakukan perbaikan berdasarkan hasil Sidang Tesis pada :

**Hari** : Jum'at

**Tanggal** : 30 November 2018

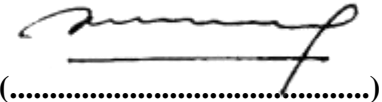
Menyetujui atas perbaikan Tesis tersebut,

**Komisi Pembimbing :**

1. Prof. Dr. H. Endang Soetari, Ad., Drs., M.Si.   
(.....)

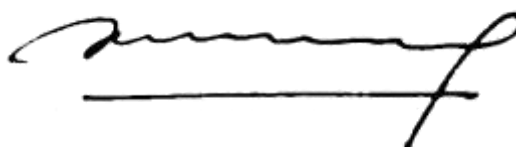
2. Prof. Dr. H. Muhammad Ali Ramdhani   
(.....)

**Penguji:**

1. Prof. Dr. H. Jusman Iskandar, MS.   
(.....)

2. Dr. Gugun Geusan Akbar, M.Si.   
(.....)

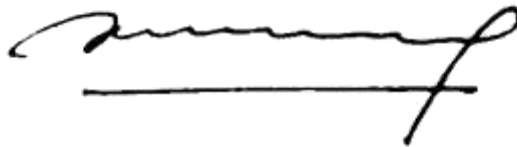
Mengetahui  
Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Garut,



**Prof. Dr. H. Jusman Iskandar,**

**Garut, November 2018**

**Mengetahui  
Direktur Program Pascasarjana Universitas Garut,**

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke, positioned above a solid horizontal line.

**Prof. Dr. H. Jusman Iskandar, MS**

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Memi Miladiyah

NPM : 2409213004

Dengan ini menyatakan bahwa isi karya tulis dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut”**. Ini adalah benar-benar karya saya sendiri, dan saya tidak melakukan plagiarisme atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika yang berlaku dalam tradisi keilmuan.

Atas pernyataan ini, saya siap menerima tindakan/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila kemudian ditemukan adanya pelanggaran atas etika akademik dalam karya saya ini, atau ada klaim terhadap keaslian karya saya ini.

Yang membuat pernyataan,

Garut, November 2018

Materai 6000

**Memi Miladiyah**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena hanya atas rahmat dan ridha-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini disusun untuk memenuhi tugas dalam seminar penelitian guna memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Garut. Adapun judul penelitiannya adalah: *“Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut”*.

Dalam penulisan tesis ini, penulis telah mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu atas kelancaran penyusunan usulan penelitian ini. Kemudian dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan usulan penelitian ini.

Kepada yang terhormat Rektor Universitas Garut yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu di Universitas yang dipimpinnya sehingga banyak ilmu yang penulis dapatkan selama mengikuti perkuliahan di Universitas Garut.

Selanjutnya kepada yang terhormat Bapak Prof. Dr. H. Jusman Iskandar, MS., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Garut, atas segala yang telah diberikan kepada penulis dengan penuh kesabaran, ketelatenan dan keikhlasan, terutama arahan, motivasi serta bimbingannya.

Kemudian yang terhormat kepada Bapak Prof. Dr. H. Endang Soetari, AD., M.Si. selaku ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) sekaligus Pembimbing I yang telah memberikan masukan dan arahan dalam penulisan tesis ini, dan Prof. Dr. H. Muhammad Ali Ramdhani. selaku Ketua Yayasan Universitas Garut sekaligus Pembimbing II yang telah memberikan petunjuk, bimbingan, pengarahan, dorongan dan semangat untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini hingga tuntas.

Juga yang terhormat Bapak dan Ibu Dosen yang telah banyak memberikan ilmu dan berbagi pengalaman sehingga penulis banyak mendapatkan pencerahan dan bertambahnya wawasan dan pengetahuan, sehingga penulis mendapatkan banyak inspirasi dan dapat mengaplikasikannya dalam penulisan tesis ini.

Tanpa terkecuali ucapan terimakasih, penulis ucapkan kepada seluruh staf Program Pascasarjana khususnya Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Garut, yang telah melayani setulus hati atas segala kebutuhan yang terkait administrasi sehingga penulis mendapat kemudahan dalam menyusun dan menyelesaikan usulan penulisan tesis ini.

Juga tak lupa yang penulis banggakan rekan-rekan seangkatan khususnya prodi Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2014 yang selalu saling dukung, saling memberikan masukan, saling memotivasi dan saling memberikan petunjuk-petunjuk sehingga penulis tetap bersemangat dalam menyelesaikan tesis ini.

Dan ucapan terimakasih serta penghormatan yang setinggi-tingginya dan menjadi kebanggaan penulis yaitu kepada suami tersayang, dan anak-anak ku tercinta yang selalu support dan sehingga menjadi lebih termotivasi dan Alhamdulillah penulisan tesis ini selesai pada waktu yang tepat, juga tak lupa ibunda ayahanda yang sudah melahirkan dan membesarkan serta mengurus sehingga bisa sampai seperti sekarang ini, terutama ibu yang tidak pernah berhenti berdo'a dan karena beliaulah keridloan Allah SWT.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari keterbatasan, kekurangan, dan kelemahan dalam penulisan tesis ini. Kesempurnaan hanya milik Allah SWT, penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan semoga Allah SWT. senantiasa membimbing penulis untuk selalu mendapat Ridho dan Inayah-Nya. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan.

Akhir kata, semoga tesis ini berguna dan bermanfaat bagi kita, serta Allah Swt berkenan menerima segala amal kebaikan yang telah kita perbuat. Amin.

Garut, November 2018

Penulis,

**Memiladiyah**  
NPM: 2409213004



# DAFTAR ISI

Halaman

**COVER**

**PERNYATAAN ORSINILITAS**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**ABSTRAK**

***ABSTRACT***

**الملخص**

**KATA PENGANTAR** ..... vii

**DAFTAR ISI** ..... x

**DAFTAR TABEL** ..... xv

**DAFTAR GAMBAR** ..... xviii

**BAB I PENDAHULUAN**..... 1

1.1 Latar Belakang Penelitian ..... 1

1.2 Identifikasi Masalah ..... 12

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian ..... 13

1.4 Kegunaan/Manfaat Penelitian ..... 13

1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian ..... 14

1.5.1 Kerangka Pemikiran ..... 14

1.5.1.1 Budaya Organisasi ..... 15

1.5.1.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah..... 19

1.5.1.3 Kinerja Guru ..... 22

1.5.2 Hipotesis Penelitian ..... 24

<b>BAB II</b>	<b>TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>26</b>
2.1	Tinjauan Teoritik Tentang Manajemen Pendidikann Islam .....	28
2.2	Tinjauan Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu yang Sejenis	39
2.3	Relevansi Masalah Penelitian dalam Perspektif Al- Qur'an dan Hadits Rasulullah SAW .....	44
2.4	Tinjauan Teoritik Variabel-Variabel Penelitian .....	52
	2.4.1. Budaya Organisasi Sekolah .....	52
	2.4.1.1 Konsep Budaya Organisasi Sekolah .....	52
	2.4.1.2 Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Sekolah.....	54
	2.4.2. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	57
	2.4.2.1 Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	57
	2.4.2.2 Dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	60
	2.4.3. Kinerja Guru .....	67
	2.4.3.1 Pengertian Kinerja Guru .....	67
	2.4.3.2 Dimensi Kinerja Guru.....	72
2.5	Hubungan Konseptual Antara Variabel-Variabel Penelitian .....	81
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>84</b>
3.1.	Metode Penelitian yang Digunakan .....	84
3.2.	Variabel-variabel Penelitian dan Paradigma Penelitian.....	84
	3.2.1. Variabel-variabel Penelitian .....	84
	3.2.2. Paradigma Penelitian .....	85
3.3.	Definisi operasional variabel-variabel penelitian .....	86
3.4.	Operasionalisasi variabel-variabel penelitian .....	88
3.5.	Alat Ukur Penelitian serta Pengujian Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian .....	93
	3.5.1. Alat Ukur Penelitian .....	93
	3.5.2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian .....	94

3.5.3	Pengujian Reliabilitas Alat Ukur Penelitian .....	101
3.6.	Populasi Penelitian dan Teknik Sampling .....	106
3.6.1.	Populasi Penelitian .....	106
3.6.2.	Teknik Sampling .....	109
3.7	Sumber data, Jenis data, Teknik Pengumpulan Data dan Proses Pengumpulan Data.....	110
3.7.1.	Jenis dan Sumber .....	110
3.7.2	Teknik Pengumpulan Data .....	110
3.7.3.	Proses Pengumpulan Data .....	111
3.8	Teknik Pengolahan dan Analisis Data Pengujian Hipotesis Penelitian .....	112
3.8.1.	Teknik Pengolahan Data.....	112
3.8.2.	Proses Transformasi Data .....	114
3.8.3.	Pengujian Hipotesis .....	115
3.9	Lokasi, Jadwal, Waktu dan Tahapan-Tahapan Penelitian .....	120
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>122</b>
4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	122
4.1.1.	Permasalahan Pendidikan di MAN 2 Garut.....	122
4.1.2.	Kebijakan Pembangunan Pendidikan di MAN 2 Garut .....	125
4.2.	Karakteristik Responden.....	127
4.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	128
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	129
4.2.3	Keadaan Responden Berdasarkan Golongan.....	129
4.2.4	Keadaan Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	130
4.3.	Deskripsi Hasil Penelitian .....	131
4.3.1.	Budaya Organisasi Sekolah .....	132
4.3.1.1	Aturan-aturan Perilaku.....	135

4.3.1.2 Dimensi Norma.....	137
4.3.1.3 Nilai-Nilai Dominan .....	139
4.3.1.4 Filosofi .....	142
4.3.1.5 Peraturan-Peraturan .....	144
4.3.1.6 Iklim Organisasi.....	146
4.3.2. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	148
4.3.2.1 Dimensi Kemampuan Pendidikan.....	151
4.3.2.2 Dimensi Kemampuan Personal.....	153
4.3.2.3 Dimensi Kemampuan Relasional.....	156
4.3.2.4 Dimensi Kemampuan Intelektual .....	158
4.3.2.5 Dimensi Kemampuan Keorganisasian.....	160
4.3.3. Kinerja Guru .....	163
4.4. Pengujian Hipotesis Penelitian dan Pembahasan .....	172
4.4.1 Hasil Pengujian Hipotesis Utama Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru (Y) .....	174
4.4.2 Hasil Pengujian Sub Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru (Y)...	175
4.4.2.1 Pengujian Secara Parsial.....	175
4.4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru .....	176
4.4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru .....	178
4.4.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah..... dan Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	180
terhadap Kinerja Guru .....	180

<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>182</b>
	5.1. Kesimpulan .....	182
	5.2. Saran-saran .....	186
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>.....</b>	<b>188</b>

#### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

Lampiran 1	Alat Ukur Penelitian
Lampiran 2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian
Lampiran 3	Pengolahan dan Analisis Data
Lampiran 4	SK Komisi Pembimbing
Lampiran 5	Surat Izin Permohonan Penelitian
Lampiran 6	Keterangan telah Melakukan Penelitian
Lampiran 7	Daftar Riwayat Hidup

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Input dan Output Nilai UN Peserta Didik.....	8
Tabel 1.2 Perolehan Nilai Murni Ujian Nasional.....	8
Tabel. 2.1 Persamaan dan Perbedaan Antara Penelitian Penulis dengan Penelitian Terdahulu .....	42
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel-Variabel Penelitian .....	88
Table 3.2 Pemberian skor pada Alternatif Jawaban Kuesioner .....	94
Tabel 3.3 Uji Validitas Variabel $X_1$ ( <i>Budaya Organisasi Sekolah</i> ).....	97
Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel $X_2$ ( <i>Kepemimpinan Kepala Sekolah</i> ).....	99
Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel Y ( <i>Kinerja Guru</i> ) .....	100
Tabel 3.6 Uji Reliabilitas Variabel $X_1$ ( <i>Budaya Organisasi Sekolah</i> ).....	103
Tabel 3.7 Uji Reliabilitas Variabel $X_2$ .....	104
Tabel 3.8 Uji Reabilitas Variabel Y ( <i>Kinerja Guru</i> ).....	105
Tabel 3.9 Keadaan Jumlah Populasi Penelitian di MAN 2 Garut .....	106
Tabel 3.10 Keadaan Personel MAN 2 Garut .....	107
Tabel 3.11 Langkah-langkah Penelitian.....	121
Tabel 4.1 Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut Periode 1989 s.d sekarang	123

Tabel 4.2 Kondisi Responden Berdasarkan Usia.....	128
Tabel 4.3 Kondisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	129
Tabel 4.4 Kondisi Responden Berdasarkan Golongan Kepangkatan .....	130
Tabel 4.5 Kondisi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	131
Tabel 4.6 Kriteria Penilaian Berdasarkan Persentase .....	132
Tabel 4.7 Kriteria Penilaian Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) .....	133
Tabel 4.8 Kriteria Penilaian Dimensi Aturan-aturan Perilaku .....	135
Tabel 4.9 Kriteria Penilaian Dimensi Norma.....	138
Tabel 4.10 Kriteria Penilaian Dimensi Nilai-Nilai Dominan.....	140
Tabel 4.11 Kriteria Penilaian Dimensi Filosofi .....	142
Tabel 4.12 Kriteria Penilaian Dimensi Peraturan-peraturan .....	144
Tabel 4.13 Kriteria Penilaian Dimensi Iklim Organisasi .....	146
Tabel 4.14 Kriteria Penilaian Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ )	148
Tabel 4.15 Kriteria Penilaian Dimensi Kemampuan Pendidikan .....	151
Tabel 4.16 Kriteria Penilaian Dimensi Kemampuan Personal.....	153
Tabel 4.17 Dimensi Kemampuan Relasional.....	156
Tabel 4.18 Dimensi Kemampuan Intelektual.....	158

Tabel 4.19 Dimensi Kemampuan Keorganisasian .....	160
Tabel 4.20 Kriteria Penilaian Kinerja Guru (Y).....	163
Tabel 4.21 Kriteria Penilaian Dimensi Perencanaan Pembelajaran.....	166
Tabel 4.22 Kriteria Penilaian Dimensi Pelaksanaan Pembelajaran .....	167
Tabel 4.23 Kriteria Penilaian Dimensi Evaluasi Pembelajaran .....	170
Tabel 4.24 Hasil Analisis Koefisien Jalur $X_1$ dan $X_2$ terhadap Y Secara Parsial.....	176



## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 Model Penelitian .....	24
Gambar 1.2 Paradigma Model Penelitian .....	48
Gambar 3.1 Hubungan antar Variabel Penelitian.....	85
Gambar 4.1 Struktur Komite MAN 2 Garut .....	128
Gambar 4.2 Diagram Jalur Penelitian .....	173

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Globalisasi ditandai oleh perkembangan yang semakin cepat di segala bidang, termasuk pula bidang pendidikan. Globalisasi telah menuntut berbagai perubahan dan perkembangan pendidikan di Indonesia sehingga diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha karyawan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju *high performance organization* (Soegihartono, 2012).

Salah satu tema besar yang sering kali menjadi perdebatan dalam kemajuan sebuah organisasi adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan filosofi manajemen dan cara mengelola sebuah organisasi dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja (Boon & Arumugam, 2006; Zain, Ishak, & Ghani, 2009). Saeed dan Hassan (2000) menyebutkan bahwa memahami budaya perusahaan sangat penting karena dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, interaksi dan kinerja dalam sebuah organisasi.

Dari sudut pandang budaya, dapat dikelompokkan menjadi dua jenis organisasi, yaitu organisasi dengan budaya lemah (*weak culture organization*) dan

organisasi yang memiliki budaya kuat (*strong culture organization*). Suatu organisasi yang mempunyai budaya organisasi yang kuat bahkan dapat terlihat atau teramati oleh peninjau dari luar. Mereka akan merasakan suasana yang khas dan lain dari pada yang lain, di dalam organisasi tersebut, bila dibandingkan dengan organisasi lainnya. Idealnya adalah organisasi yang berhasil membentuk budaya organisasi yang kuat karena di dalamnya terdapat individu-individu yang memiliki *shared value* yang konsisten dan memiliki tujuan dan perilaku yang sama. Namun *strong culture organization* tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan perlu proses untuk dikembangkan. Pengembangan *strong culture organization* dilakukan dengan pengembangan terhadap beberapa komponen budaya, antara lain kemampuan adaptasi dengan lingkungan organisasi, pemilihan dan pengembangan nilai-nilai organisasi serta perilaku-perilaku utama yang membuat organisasi dapat unggul.

Sekolah sebagai satuan pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar merupakan bagian dari pendidikan yang berjenjang dan berkesinambungan. Sekolah sebagai suatu organisasi memiliki budaya sendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan, kebijakan pendidikan dan perilaku orang yang ada didalamnya. Secara umum, penerapan konsep budaya organisasi di sekolah tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Kalaupun terdapat perbedaan mungkin hanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya. Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan,

yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada seluruh elemen organisasi sekolah.

Sebagai suatu organisasi, sekolah sesuai dengan *core* bisnis yang dijalankan yaitu pembelajaran, budaya organisasi sekolah seharusnya menunjukkan kapabilitas yang sesuai dengan tuntunan pembelajaran yaitu menumbuh kembangkan peserta didik sesuai dengan prinsip-prinsip kemanusiaan. Budaya organisasi sekolah harus disadari oleh seluruh konstituen sebagai asumsi dasar yang dapat membuat sekolah tersebut memiliki citra yang membanggakan *stakeholders*. Oleh sebab itu, semua individu memiliki posisi yang sama untuk mengangkat citra melalui *performance* yang merujuk pada budaya organisasi sekolah yang efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Komariah (2004) tentang Pengaruh *Visionary Leadership* dan Budaya Sekolah terhadap Efektivitas Sekolah pada SMA di Propinsi Jawa Barat menyimpulkan bahwa efektivitas sekolah pada era desentralisasi pendidikan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya sekolah. Temuan penelitian ini melahirkan pernyataan bahwa nilai-nilai sekolah dapat menjadi rujukan bagi sikap dan tindakan, namun kebiasaan-kebiasaan kontra-produktif memerlukan perubahan budaya yang lebih berorientasi pengejawantahan nilai-nilai.

Selain melalui pembentukan budaya, kepemimpinan juga menjadi bagian penting dalam meningkatkan kinerja anggota organisasi. Faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting dalam suatu organisasi, mengingat pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Tugas tersebut tidak mudah, karena seorang pemimpin dituntut untuk

harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda, bawahan harus dipengaruhi agar memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara maksimal.

Kepemimpinan bukanlah suatu posisi tertentu, melainkan suatu proses kompleks yang melibatkan interaksi antara pemimpin, lingkungan eksternal, dan bawahan atau lingkungan internal. Berdasarkan pandangan ini, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi kelompok terorganisasi yang mengarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Hidayat, 2013).

Rivai dan Mulyadi (2010) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan menekankan pada usaha mencapai tujuan bersama dengan orang lain.

Pencapaian tujuan organisasi merupakan cermin dari keefektifan seorang pemimpin. Sedangkan pegawai atau bawahan menilai keefektifan pemimpin dari sudut pandang kepuasan yang mereka rasakan selama pengalaman kerja secara menyeluruh. Penekanan fungsi pemimpin pada pencapaian tujuan, tidaklah salah. Fungsi pemimpin merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu organisasi (Hidayat, 2013).

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan, khususnya sekolah, dapat diartikan sebagai usaha Kepala Sekolah dalam memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan

yang telah direncanakan. Tugas utama kepala sekolah dalam memimpin adalah mendorong guru-guru dan staf untuk mensukseskan pendidikan dan pengajaran.

Sekolah dapat dikatakan efektif apabila terdapat kesesuaian dan ketepatan antara tujuan dan pencapaiannya. Bagi sekolah, pengelolaan sekolah dengan menggunakan manajemen partisipasi dan transparansi perlu menjadi landasan kerja bagi semua individu yang ada di sekolah. Oleh sebab itu, pimpinan sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengorganisir dan membantu para guru dalam merumuskan program, agar pengajaran di sekolahnya maju.

Melalui kemampuan dalam mengorganisir dan membantu maka para guru dan staf dapat merasakan kenyamanan dan kepuasan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, sehingga pada akhirnya dapat memberikan kinerja terbaiknya dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat An-Nisa (4) ayat :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ  
إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya:

*"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat".*

Ayat tersebut mengisyaratkan bahwasannya menjadi pemimpin merupakan amanah yang harus dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT dan kepada manusia (dalam hal ini kepada seluruh *stakeholder* di sekolah) atas amanah yang diberikan.

Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki peran dan fungsi yang penting dalam tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset utama (*ultimate resource*) yang harus dikelola dan didayagunakan secara efektif dan efisien oleh organisasi, sehingga dapat bermanfaat untuk menunjang aktivitas dan rutinitas dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pimpinan sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk mendorong kinerja individu dalam sekolah sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan mutu sekolah.

Untuk menciptakan sumber daya yang berkualitas, maka suatu organisasi harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2000). Seorang bawahan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek dalam pekerjaan dan dirinya mendukung, dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak mendukung, maka karyawan akan merasa tidak puas.

Seseorang dikatakan memiliki komitmen untuk meningkatkan kinerja jika merasa terikat dengan pekerjaannya, dan dia akan merasa terikat dengan pekerjaannya apabila merasakan kepuasan dalam bekerja. Guru yang puas akan lebih meningkatkan kinerjanya dibandingkan dengan guru yang tidak puas. Islam sudah mengajarkan kepada umatnya bahwa kinerja harus dinilai. Ayat yang harus menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat at-Taubah ayat 105.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

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".*

Hasan (2003) menjelaskan bahwa guru yang profesional harus memenuhi beberapa kriteria, antara lain : (1) mempunyai komitmen terhadap siswa dan proses belajarnya, (2) menguasai secara mendalam bahan/ mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada siswa, (3) bertanggungjawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai cara evaluasi, (4) mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari lingkungan profesinya.

Menurut (Djamarah & Zain, 2002), guru adalah salah satu unsur manusia dalam proses pendidikan. Dalam proses pendidikan di sekolah, guru memegang tugas ganda yaitu sebagai pengajar dan pendidik. Sebagai pengajar guru bertugas menuangkan sejumlah bahan pelajaran ke dalam otak anak didik, sedangkan sebagai pendidik guru bertugas membimbing dan membina anak didik agar menjadi manusia susila yang cakap, aktif, kreatif, dan mandiri.

Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut (MAN 2 Garut), merupakan salah satu madrasah aliyah negeri yang ada di kabupaten Garut, yang jumlahnya ada 5 madrasah yang statusnya negeri. MAN 2 Garut memiliki visi dan misi terwujudnya madrasah yang bermartabat, unggulan dan berbudaya islami.



Fenomena masalah yang terjadi Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut saat ini adalah terkait dengan belum optimalnya kinerja guru, hal itu diduga karena belum optimalnya pemimpin kepala sekolah dalam menjalankan amanahnya dan juga budaya organisasi yang tidak mau melakukan perubahan kearah yang lebih baik dan lebih mendorong terjadinya interaksi sosial yang harmonis antara kepala sekolah, guru, peserta didik, orangtua siswa dan tenaga kependidikan sehingga dapat mewujudkan sekolah yang unggul dalam berbagai bidang baik agama maupun umum.

Kinerja guru yang paling mudah diketahui apakah sudah maksimal atau masih kurang dapat dilihat dari prestasi belajar siswa, dalam hal ini dapat ditunjukkan oleh rata-rata hasil UN yang didapat siswa dan *output*/lulusan MAN 2 Garut yang melanjutkan ke PTUN dari rentang 2013 sampai dengan 2017 masih sangat kurang sebagaimana disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 1.1**  
***Input dan Output Nilai UN Peserta Didik***

Input Tahun	Rata-rata UN	Output Tahun	Rata-rata UN	Melanjutkan Ke PTN
2013-2014	6,75	2013-2014	6,95	25
2014-2015	6,98	2014-2015	7,90	32
2015-2016	6,78	2015-2016	7,56	15
2016-2017	6,67	2016-2017	5,56	22

Sumber: Data MAN 2 Garut, 2018

Sedangkan apabila dilihat dari perolehan nilai murni ujian nasional per mata pelajaran rata-rata peserta didik mendapat nilai dibawah 7.50, itu artinya masih dibawah KKM.

**Tabel 1.2**

**Perolehan Nilai Murni Ujian Nasional**

No	Tahun Pelajaran	Program	PEROLEHAN NILAI			Ket.	
			Tertinggi	Terendah	Rata-rata		
		<b>IPA</b>					
1.	2013-2014	B Indonesia	7,75	6,80	7,25	6 Mata Pelajaran	
		B Inggris	7,80	6,67	7,15		
		Matematika	7,60	6,31	7,10		
		Biologi	7,30	6,54	7,12		
		Fisika	7,45	6,39	7,11		
		Kimia	7,55	6,87	7,5		
		Jml Rata-rata	7,79	6,98	7,33		
				<b>IPS</b>			
		B Indonesia	7,80	6,50	7,50	6 Mata Pelajaran	
		B Inggris	7,66	6,27	7,11		
		Matematika	7,55	6,31	7,13		
		Ekonomi	7,45	6,24	7,10		
		Sosialisasi	7,60	6,19	6,20		
		Geografi	7,75	6,17	6,59		
		Jml Rata-rata	8.12	6,52	7,05		
2.	2014-2015	<b>IPA</b>				6 Mata Pelajaran	
		B Indonesia	8,70	5,71	7,25		
		B Inggris	8,67	5,27	7,15		
		Matematika	7,55	5,31	6,10		
		Biologi	8,50	6,24	7,12		
		Fisika	8,60	6,19	7,11		
		Kimia	8,75	6,17	6,87		
		Jml Rata-rata	9,75	5,25	7,51		
				<b>IPS</b>			
		B Indonesia	8,90	6,50	7,25	6 Mata Pelajaran	
		B Inggris	8,52	6,27	7,15		

		Matematika	8,58	6,31	7,10		
		Ekonomi	8,32	6,24	7,12		
		Sosialisasi	8,10	6,19	7,11		
		Geografi	7,75	6,17	7,50		
		Jml Rata-rata	9,75	5,25	7,51		
3.	2015-2016	<b>IPA</b>				6 Mata Pelajaran	
		B Indonesia	7,80	6,50	7,50		
		B Inggris	7,66	6,27	7,11		
		Matematika	7,55	6,31	7,13		
		Biologi	7,45	6,24	7,10		
		Fisika	7,60	6,19	6,20		
		Kimia	7,75	6,17	6,59		
		Jml Rata-rata	9,75	5,25	7,51		
			<b>IPS</b>				
			B Indonesia	7,80	6,50	7,50	6 Mata Pelajaran
			B Inggris	7,66	6,27	7,11	
			Matematika	7,55	6,31	7,13	
			Ekonomi	7,45	6,24	7,10	
			Sosialisasi	7,60	6,19	6,20	
		Geografi	7,75	6,17	6,59		
		Jml Rata-rata	9,25	1,50	6,46		
4.	2016-2017	<b>IPA</b>				6 Mata Pelajaran	
		B Indonesia	8,75	6,80	7,25		
		B Inggris	8,80	6,67	7,15		
		Matematika	8,60	6,31	7,10		
		Biologi	8,30	6,54	7,12		
		Fisika	8,45	6,39	7,11		
		Kimia	8,55	6,87	7,5		
		Jml Rata-rata	9,12	6,07	4,87		
			<b>IPS</b>				

	B Indonesia	8,00	6,50	7,50	6 Mata Pelajaran
	B Inggris	8,00	6,27	7,11	
	Matematika	8,00	6,31	7,13	
	Ekonomi	8,00	6,24	7,10	
	Sosialisasi	8,00	6,19	6,20	
	Geografi	8,00	6,17	6,59	
	Jml Rata-rata	8,00	6,75	5,02	

Sumber: Data MAN 2 Garut, 2018

Dari data diatas, mengenai prestasi belajar siswa menggambarkan bahwa kinerja guru di MAN 2 Garut dipandang masih belum optimal. Untuk beberapa mata pelajaran dapat dilihat bahwa target capaian belajar masih belum dicapai. Sebagai contoh untuk program IPA dan IPS, nilai rata-rata yang diperoleh siswa belum optimal untuk IPA rata-rata hanya memperoleh 4.87 sedangkan IPS hanya mencapai 5.02. Selebihnya, nilai capaian rata-rata siswa belum begitu jauh berbeda. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak guru sekolah, hal ini diduga karena komitmen dalam melaksanakan tugas sebagai guru belum optimal, yang mana fenomena tersebut dapat dilihat dari masih ada beberapa guru yang belum melaksanakan tindak lanjut dari hasil pembelajaran seperti kurangnya pengayaan materi dan remedial kepada siswa. Keadaan tersebut diduga karena belum kuatnya budaya organisasi sekolah padahal secara predikat merupakan Madrasah Aliyah Negeri, yang seharusnya lebih baik dari madrasah aliyah swasta.

Guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar. Jika peran kepala sekolah belum optimal dan belum kuatnya budaya organisasi sekolah maka, kinerja guru terhadap organisasi belum optimal, yang lebih jauh lagi akan terjadi kemangkiran guru yang akan berimplikasi negatif pada prestasi belajar

siswa. Budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah pada dasarnya merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh guru dan dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya, sehingga akan mendorong kinerja guru terhadap organisasi.

Budaya organisasi sekolah merupakan kondisi yang memungkinkan terbentuknya kerjasama yang harmonis antara *stakeholder* sekolah, budaya organisasi sekolah akan terbentuk dengan sendirinya dengan diawali dengan kebiasaan-kebiasaan yang positif, oleh karena itu diperlukan peran kepemimpinan kepala sekolah yang dapat merubah situasi lingkungan sekolah kearah yang lebih baik. Dalam hal ini konsep dan juga ide-ide kepala sekolah sangat mempengaruhi kesuksesan dan kedisiplinan dalam lingkungan sekolah. Terlebih lagi kinerja guru yang menjadi tonggak keberhasilan siswa dalam proses belajar mengajar akan ditentukan dengan ide-ide kreatif dari kepala sekolah.

Sehubungan dengan itu penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut.”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Mengacu pada uraian latar belakang tersebut, maka pernyataan masalah pokok dalam penelitian ini dapat diidentifikasi bahwa kinerja guru masih belum optimal, hal tersebut diduga antara lain karena belum kuatnya budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Sehubungan dengan pernyataan tersebut, maka pertanyaan masalah utama dalam penelitian ini adalah “Adakah pengaruh budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru?”

Selanjutnya, pertanyaan masalah penelitian tersebut dirumuskan ke dalam sub pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap kinerja Guru di MAN 2 Garut?
2. Adakah pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja Guru di MAN 2 Garut?
3. Adakah pengaruh budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di MAN 2 Garut?
4. Adakah hubungan budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di MAN 2 Garut?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk mengkaji fenomena masalah yang berhubungan budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Garut.

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan informasi yang akan digunakan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MAN 2 Garut.

#### **1.4 Kegunaan /Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak MAN 2 Garut dalam pengelolaan organisasi baik untuk aspek teoritis maupun aspek praktis. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan konsep dan teori-teori di lingkungan organisasi sekolah yang terkait dengan masalah budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja guru.
2. Manfaat praktis dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak pengelola sekolah mulai dari kepala sekolah dan guru beserta jajarannya dalam melaksanakan seluruh kegiatan terutama yang terkait dengan masalah penelitian untuk perbaikan masalah pada masa-masa mendatang.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian**

##### **1.5.1 Kerangka Pemikiran**

Manajemen Pendidikan adalah serangkaian segala kegiatan yang menunjuk kepada usaha kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Arikunto & Yuliana, 2008). Manajemen Pendidikan merupakan suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien.

Manajemen pendidikan memiliki dasar manajemen yang sama dengan manajemen pada umumnya, hanya lebih ditekankan pada pengelolaan pada tingkat pendidikan. Bush, et., al. dalam Usman (2009) memberikan definisi tentang manajemen pendidikan yaitu : “*Educational management is a field of study and practice concerned with the operation of educational organization*”. Dari pengertian ini kita dapat mengetahui bahwa manajemen pendidikan adalah salah satu bidang studi yang berkaitan dengan praktik pengelolaan organisasi pendidikan.

Secara etimologi pendidikan dalam bahasa Inggris disebut *education* atau *educate* dan latinnya *education* dan *educare* yang menurut Al-Attas berarti menghasilkan, mengembangkan dan mengacu kepada segala sesuatu yang bersifat fisik dan material. Sedangkan secara terminologi pendidikan adalah usaha orang dewasa muslim yang bertaqwa secara sadar mengarahkan dan membimbing pertumbuhan serta perkembangan fitrah (kemampuan dasar) anak didik melalui ajaran ke arah titik maksimal pertumbuhan dan perkembangannya.

Penelitian ini akan mengkaji bagaimana Budaya Organisasi di sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Kinerja Guru dalam Mengajar. Selanjutnya uraian tentang variabel-variabel diatas dapat dijelaskan pada bagian berikutnya.

#### **1.5.1.1 Budaya Organisasi Sekolah**

Budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi merupakan pedoman



berperilaku bagi orang-orang dalam organisasi (Harvey dan Brown, 2009). Menurut Sartika (2008) budaya organisasi merupakan integrasi dari nilai-nilai yang diyakini dapat menghasilkan organisasi yang efektif dan tercermin dari sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi sebagai sebuah komitmen organisasi. Sementara, Umar (2010) menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, di mana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Budaya organisasi memiliki karakteristik yang penerapannya mendukung pencapaian sasaran organisasi. Karakteristik ini merupakan ciri utama budaya organisasi yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya, juga berlaku pada semua jenis organisasi baik yang berorientasi kepada jasa atau produk. Robbins (2003), memberikan tujuh karakteristik Budaya Organisasi, ketujuh karakteristik tersebut sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian pengambilan resiko

Inovasi adalah suatu gagasan baru yang ditetapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa. Melalui inovasi dapat diketahui seberapa jauh anggota organisasi didorong untuk menemukan cara-cara baru yang lebih baik, tingkat kreativitas, dorongan untuk melakukan terobosan-terobosan baru dalam bekerja dan dorongan untuk mengembangkan kemampuan. Pengambilan resiko merupakan dorongan kepada anggota

organisasi untuk melaksanakan gagasan baru dalam bekerja dan dorongan untuk tanggap dalam memanfaatkan peluang yang ada.

2. Perhatikan ke rincian

Seberapa besar pegawai diberikan wewenang dalam menjalankan tugasnya, kepercayaan untuk bertanggung jawab, tuntutan untuk bertanggung jawab dan kebebasan memiliki cara penyelesaian pekerjaan sesuai dengan fungsinya.

3. Orientasi hasil

Bagaimana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil, meliputi: kejelasan informasi keberhasilan kerja pegawai, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas.

4. Orientasi orang/individu

Seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu melalui pemberdayaan organisasi, ada tidaknya persetujuan atasan, kesempatan yang diberikan atasan untuk belajar terus menerus, diperbolehkan atau tidak diperbolehkan adanya kritik dan saran satu dengan yang lainnya, serta sistem penghargaan yang jelas.

5. Orientasi pada tim

Bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama ditekankan dalam pelaksanaan tugas dan seberapa dalam interdependensi antar anggota ditanamkan.

6. Agresivitas

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai dalam penyelesaian pekerjaan dan persaingan kerja.

7. Stabilitas

Kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Selanjutnya Luthans (2002), memaparkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik, yakni:

1. Aturan-aturan perilaku

Yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.

2. Norma

Adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh di masyarakat kita kenal adanya norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat, dan lain-lain.

3. Nilai-nilai dominan

Adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.

4. Filosof

Adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya, seperti "Kepuasan Anda adalah harapan Kami", "Konsumen adalah Raja", dan lainnya.

5. Peraturan-peraturan

Adalah aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.

#### 6. Iklim Organisasi

Adalah keseluruhan "perasaan" yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Melihat penelitian penulis dilakukan di lingkungan sekolah yang tidak lepas dari peraturan dan norma etika, maka penelitian ini mengadopsi konsep budaya organisasi menurut Luthans (2002), yang terdiri dari enam dimensi yakni (1) aturan-aturan perilaku; (2) norma; (3) nilai-nilai dominan; (4) filosof; (5) peraturan-peraturan; dan (6) iklim organisasi.

#### **1.5.1.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepala sekolah yang efektif memiliki beragam kemampuan yang memadai. Secara umum, Duignan (2004) mengidentifikasi lima kemampuan dasar kepala sekolah yang sifatnya saling bergantung dan berkaitan. Setiap kemampuan tersebut penting dimiliki oleh setiap kepala sekolah, kelima kemampuan tersebut membentuk kesatuan makna dari suatu kepemimpinan yang efektif. Kelima kemampuan tersebut meliputi: (1) Kemampuan pendidikan (*educational capabilities*); (2) Kemampuan personal (*personal capabilities*); (3) Kemampuan relasional (*relational capabilities*); (4) Kemampuan intelektual (*intellectual capabilities*); dan (5) Kemampuan keorganisasian (*organizational capabilities*).

Kemampuan di bidang pendidikan (*educational capabilities*) merupakan kemampuan utama dalam memelihara fokus perhatian kepala sekolah terhadap proses pengajaran dan pembelajaran. Sementara itu, kemampuan personal (*personal capabilities*) dan relasional (*relational capabilities*) mendasari orientasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap peran penting dari orang-orang di sekitarnya (*people orientation*) (pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan stakeholders). Di lain pihak, kemampuan intelektual (*intellectual capabilities*) dan organisasi (*organizational capabilities*) mendasari bentuk orientasi pencapaian (*achievement orientation*) (efektivitas, efisiensi dari proses, hasil dan lingkungan belajar) dari kepemimpinan kepala sekolah.

1. Kemampuan pendidikan (*educational capabilities*)

Kemampuan terkait dengan pendidikan mencakup pengetahuan profesional dan pemahaman mengenai proses pengajaran dan pembelajaran yang menginspirasi komitmen dan pencapaian hasil belajar yang berkualitas bagi peserta didik. Dalam hal ini kepemimpinan kepala sekolah menekankan pada proses belajar peserta didik dan bagaimana mencapai potensi belajar mereka secara optimal.

Adapun indikator dari karakteristik ini adalah kepala sekolah mampu dalam menciptakan lingkungan belajar yang hidup, menantang, nyaman dan menyenangkan serta mengkaji perkembangan pengetahuan di bidang pengajaran dan pembelajaran serta kurikulum dan penilaian.

2. Kemampuan personal (*personal capabilities*)

Kemampuan personal merupakan kekuatan dan kualitas internal yang mendasari tindakan etis dan profesional seorang pemimpin. Terdapat dua

karakteristik terkait dengan kemampuan personal. Pertama, kepala sekolah memiliki integritas dan komitmen yang ditunjukkan melalui perilaku etis, moralis dan profesional. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki keteguhan dalam setiap pengambilan keputusan, yaitu mampu menyeimbangkan antara kepentingan pribadi dengan tanggungjawab profesional serta mampu menjadikan dirinya model bagi orang lain. Kedua, kepala sekolah menerima tanggungjawab terhadap tindakan yang dilakukannya terhadap orang lain.

Adapun indikator dari karakteristik ini adalah kepala sekolah memiliki Kesadaran terhadap nilai dan keyakinan diri dan orang lain, kematangan emosional, kesadaran akan dampak perilaku personal mereka terhadap orang lain, menginspirasi terbentuknya iklim yang saling menghargai, saling percaya dan saling mendukung, bersifat sabar, tekun dan teguh, berusaha untuk tetap teratur walaupun dihadapkan pada situasi menantang dan rumit.

3. Kemampuan relasional (*relational capabilities*)

Kemampuan relasional merupakan keterampilan interpersonal yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan dengan beragam orang. Dalam hal ini, kepemimpinan relasional dapat diartikan kemampuan kepala sekolah dalam menghargai orang lain. Karakteristik utama dari kepemimpinan relasional ditunjukkan oleh menghargai individu dan berinteraksi dengan orang lain secara menyentuh dan bermartabat, bersikap jujur, apa adanya dan terbuka di dalam interaksi mereka dengan orang lain, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan suportif dimana orang dapat saling bekerjasama dan saling perhatian.

4. Kemampuan intelektual (*intellectual capabilities*)

Kemampuan intelektual berkaitan dengan kemampuan berpikir, melakukan penilaian rasional dan pengambilan keputusan secara bijak. Kemampuan ini mendasari peran utama kepala sekolah sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan dan pencapaian misi pendidikan. Oleh karena itu, karakteristik utama dari kemampuan intelektual adalah memahami dan mempengaruhi agenda strategik serta memahami perubahan baik dari lingkup lokal, nasional maupun internasional.

5. Kemampuan keorganisasian (*organizational capabilities*)

Kemampuan organisasi berkaitan dengan daya dukung terhadap peningkatan proses yang terjadi di sekolah melalui manajemen sumber daya manusia, keuangan dan sumber daya lainnya secara efektif. Karakteristik utama dari kemampuan ini adalah kepala sekolah dapat menjalankan proses dan struktur sekolah secara efektif dan efisien dalam memimpin dan mengelola kinerja optimal komunitas sekolah.

### **1.5.1.3 Kinerja Guru**

Konsep kinerja guru pada intinya merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (*interpersonal*) dengan siswanya (Habibi, 2013; Widodo, 2011).

Penelitian memfokuskan pada kinerja guru pada saat mengajar, sehingga dimensi dari variabel kinerja guru menggunakan konsep kinerja guru dalam

mengajar yang dikemukakan Kyriacou (2009). Berikut uraian dari ketiga dimensi kinerja guru dalam mengajar.

### **1. Perencanaan Pembelajaran**

Usman (dalam Junianto & Wagiran, 2013) menyatakan bahwa unsur perencanaan pembelajaran meliputi: (1) tujuan pembelajaran, (2) materi pembelajaran, (3) kegiatan pembelajaran, dan (4) alat penilaian proses. Perencanaan pembelajaran yang baik meliputi: (1) guru menentukan prasarat materi yang akan disampaikan, menentukan aturan dalam pembelajaran, menyampaikan tujuan pembelajaran, merencanakan kegiatan pembelajaran; (2) perencanaan pelaksanaan pembelajaran meliputi membangun hubungan yang positif dengan siswa, bersemangat men-capai harapan yang diinginkan, dan (3) perencanaan menilai pembelajaran bertujuan mencari kemajuan belajar siswa berdasarkan pada tujuan belajar, dan pelaksanaan tes atau penugasan.

### **2. Pelaksanaan Pembelajaran**

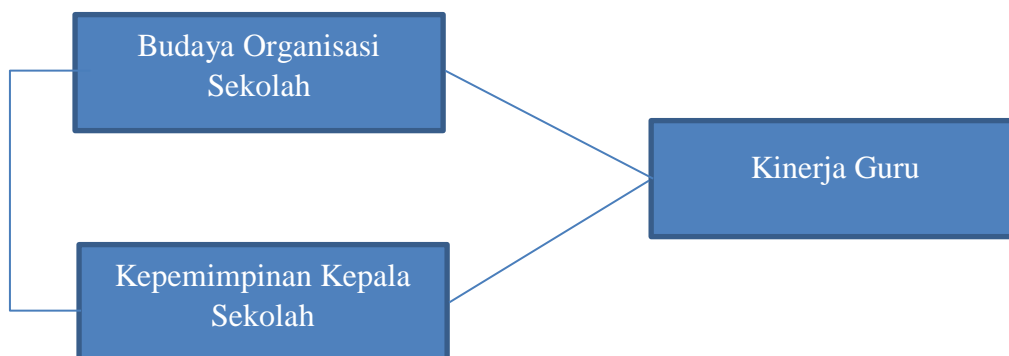
Guru melaksanakan pembelajaran tidak dapat terlaksana dengan baik, jika tidak mengerti prinsip-prinsip belajar, di samping menguasai materi pembelajaran. Oleh karena itu, dalam melaksanakan tugas, guru harus: (1) memprioritaskan *active learning*; (2) menyampaikan permasalahan dan mendorong siswa untuk menyelesaikan permasalahan tersebut; (3) kreatif/fleksibel and *responsive*; (4) membangun komunikasi yang positif dengan siswa; (5) membangun sikap kerja sama antar siswa; dan (6) memperhatikan perbedaan individu (Junianto & Wagiran, 2013).

### **3. Evaluasi Pembelajaran**



Di dalam menilai, hendaknya guru melakukan secara *accountable* dan *diagnostic assessment*. Penilaian yang *accountable* adalah penilaian yang berdasarkan pada kenyataan yang dilakukan oleh guru dan siswa (Hallinan, 2008). Sedangkan *diagnostic assessment* adalah penilaian yang dilakukan secara terus menerus, sampai siswa mendapatkan hasil penilaian yang diharapkan/sesuai dengan kriteria. Proses evaluasi dipusatkan pada proses pembelajaran dan hasil pembelajaran.

Untuk memudahkan pemahan tentang keterkaitan diantara varibel-variabel yang dikaji dalam penelitian ini maka kerangka pemikiran dalam pemikiran ini dapat digambarkan ke dalam model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1.1**  
Model Penelitian

### 1.5.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan alur kerangka pemikiran yang telah diuraikan pada bagian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis Utama:

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh *signifikan* budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja Guru

$H_1$  : Terdapat pengaruh *signifikan* budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja Guru

Sub Hipotesis:

1.  $H_0$  : Tidak terdapat pengaruh *signifikan* budaya organisasi sekolah terhadap kinerja Guru

$H_1$  : Terdapat pengaruh *signifikan* budaya organisasi sekolah terhadap kinerja Guru

2.  $H_0$  : Tidak terdapat pengaruh *signifikan* kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja Guru

$H_1$  : Terdapat pengaruh *signifikan* kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja Guru

3.  $H_0$  : Tidak terdapat korelasi antara budaya organisasi sekolah dengan kepemimpinan Kepala Sekolah

$H_1$  : Terdapat korelasi antara budaya organisasi sekolah dengan kepemimpinan Kepala Sekolah

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Tinjauan pustaka dalam suatu penelitian ilmiah sangat penting dilakukan, hal ini bertujuan untuk mendeskripsikan yang menjadi fokus permasalahan dalam penelitian tersebut secara runtut, terutama berkaitan dengan hubungan antar proposisi-proposisi, konsep-konsep, dan asumsi-asumsi yang mendasari kegiatan penelitian tersebut. Teori-teori dalam penelitian ini akan diuraikan secara sistematis, yaitu mulai dari *grand theory*, *middle theory*, sampai pada teori-teori yang bersifat *technical operational theory*, sehingga melandasi penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut

Dalam pengembangan ilmu pengetahuan, teori memiliki posisi yang sangat penting sebagai alat yang digunakan oleh peneliti untuk dapat memberikan penjelasan tentang sebuah fenomena dan bahkan menemukan teori baru. Iskandar (2016: 56), menyatakan bahwa suatu teori adalah serangkaian proposisi yang saling berhubungan, beberapa diantaranya dapat dibuktikan secara empirik. Jadi suatu teori memiliki tiga unsur utama, yaitu :

1. Terdiri dari serangkaian proposisi.
2. Proposisi-proposisi tersebut saling berhubungan.
3. Beberapa diantaranya dapat dibuktikan secara empirik.

Perlu diingat bahwa suatu teori selalu didahului oleh serangkaian asumsi, pada dasarnya teori itu juga merupakan suatu landasan penelitian yang

mempunyai peranan yang sangat besar, sebab dengan menggunakan ilmu inilah peneliti melakukan penjelasan atau menerangkan tentang *social* maupun fenomena alam yang menjadi pusat penelitiannya dan tanpa teori yang ada hanya pengetahuan saja.

Di samping itu, dalam suatu penelitian ilmiah keberadaan teori dapat digunakan untuk menganalisa, menjelaskan dan menerangkan suatu gejala tertentu yang tidak di dasarkan pada perasaan, prasangka atau akal, melainkan didasarkan pada penjelasan yang rasional dan ilmiah. Dari pengertian tersebut, maka teori merupakan seperangkat konstruksi (konsep) yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu pengertian-pengertian yang dikemukakan menjanjikan suatu pandangan sistematis tentang fenomena pengertian tersebut melalui penetapan hubungan antar *variable* penelitian.

Fungsi suatu teori, menurut Iskandar (2016: 318) mencakup :

1. Menyimpulkan generalisasi-generalisasi dari faktor-faktor hasil pengamatan.
2. Memberi kerangka orientasi untuk analisa dan klasifikasi faktor-faktor yang dikumpulkan dalam penelitian.
3. Menjelaskan dan menerangkan tentang gejala-gejala.
4. Memberi ramalan terhadap gejala-gejala baru yang akan terjadi.
5. Mengisi lowongan ilmu pengetahuan kita tentang gejala-gejala yang tengah, telah atau akan terjadi.

Dengan demikian, maka *main point* atau pokok-pokok bahasan tentang konsep-konsep rumusan teoritik yang mendasari penelitian ini akan diuraikan dengan sistematika sebagai berikut:

## 2.1 Tinjauan teoritik tentang Manajemen Pendidikan Islam.

- 2.2 Tinjauan hasil penelitian terdahulu yang sejenis.
- 2.3 Relevansi masalah penelitian dalam perspektif al-Qur`an dan Hadits Rasulullah SAW.
- 2.4 Tinjauan teoritik variabel-variabel penelitian :
  - 2.4.1 Budaya Organisasi Sekolah
    - 2.4.1.1. Konsep Budaya Organisasi Sekolah
    - 2.4.1.2. Dimensi Budaya Organisasi Sekolah
  - 2.4.2. Kepemimpinan Kepala Sekolah
    - 2.4.2.1. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah
    - 2.4.2.2. Dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah
  - 2.4.3. Kinerja Guru
    - 2.4.3.1. Pengertian Kinerja Guru
    - 2.4.3.1. Dimensi Kinerja Guru
- 2.5 Hubungan konseptual antar variabel-variabel penelitian.

Untuk lebih jelas dan terarahnya pembahasan ini, maka penulis menguraikan pokok-pokok bahasan sebagai berikut:

### **2.1 Tinjauan Teoritik tentang Manajemen Pendidikan Islam**

Secara etimologi pendidikan dalam bahasa Inggris disebut *education* atau *educate* dan latinnya *education* dan *educare* yang menurut Al-Attas berarti menghasilkan, mengembangkan dan mengacu kepada segala sesuatu yang bersifat fisik dan material. Sedangkan secara terminologi pendidikan adalah usaha orang dewasa muslim yang bertaqwa secara sadar mengarahkan dan membimbing

pertumbuhan serta perkembangan fitrah (kemampuan dasar) anak didik melalui ajaran ke arah titik maksimal pertumbuhan dan perkembangannya.

Usman (2009) mengartikan manajemen pendidikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara lebih efektif dan efisien. Sementara menurut Sagala (2009) manajemen pendidikan diartikan sebagai proses pendayagunaan sumberdaya sekolah melalui kegiatan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian secara lebih efektif dan efisien dengan segala aspeknya dengan menggunakan semua potensi yang tersedia agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta produktivitas sekolah yang bermutu.

Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu berasal dari kata *manus*, yang berarti tangan; dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere*; yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris; dalam bentuk kata kerja *to manage*, dalam bentuk kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* ditransliterasi ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen dengan arti pengelolaan. Sedangkan pengertian manajemen secara istilah adalah pemanfaatan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan atau sasaran yang dimaksudkan.

Banyak penulis yang telah berusaha untuk memberikan definisi atau batasan tentang pengertian manajemen. Berikut ini beberapa definisi tentang manajemen sebagai berikut:

1. Sukanto Reksohadiprodjo, “Manajemen adalah suatu usaha, merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinir serta mengawasi kegiatan dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.
2. Marry Papker Follett, “Manajemen sebagai seni untuk mendapatkan sesuatu melalui sikap dan keterampilan tertentu.
3. James A.F. Stoner mengemukakan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. Manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif dan produktif dalam mencapai suatu tujuan (Intan, 2017 : 1-4).

Dalam konteks Islam manajemen disebut juga dengan (سياسة- إدارة – تدير)

yang bersal dari lafadz (سأس – أدار – دبر). Menurut S. Mahmud Al-Hawary manajemen (*Al-Idarah*) ialah;

الإِدَارَةُ هِيَ مَعْرِفَةُ إِلَى أَيْنَ تَذْهَبُ وَمَعْرِفَةُ الْمَشَاكِلِ الَّتِي تَجَنَّبُهَا  
وَمَعْرِفَةُ الْقَوِي وَالْعَوَامِلُ الَّتِي تَنْعَرِضُ لَهَا مَعْرِفَةُ كَيْفِيَّةِ التَّصَرُّفِ لَكَ  
وَلَبَا خِرَتَكَ وَالطَّاقُمُ الْبَاحِرَةَ وَبِكِفَاءَةٍ وَبِدُونِ ضِيَاعٍ فِي مَرِحَلَةِ الذَّهَابِ  
إِلَى هُنَاكَ

Artinya:

*Manajemen adalah mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang dijalankan, dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.*

Lebih lanjut menurut Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al tadhbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat di dalam ayat-ayat al Qur'an seperti firman Allah berikut ini :

Dalam tafsir Al-Wasith Jilid 3 karangan Az-Zuhaili (2013 : 114) Qs. As-

Sajdah : 5

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ  
أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ۝

*Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu*

Dalam Tafsir Jalalain Jilid 2 karangan Al-Imam Jalaluddin Muhammad Al-mahalli dan Al-Imam Jalaluddin Abdurrahman As-Suyuthi (Junaidi, 2015), Q.S. Yunus ayat 31 :

قُلْ مَنْ يَرْزُقُكُمْ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ أَمَّنْ يَمْلِكُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ  
وَمَنْ يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَيُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ وَمَنْ يُدَبِّرُ  
الْأَمْرَ فَسَيَقُولُونَ اللَّهُ فَقُلْ أَفَلَا تَتَّقُونَ ۝ ٣١

Artinya:

*Katakanlah: "Siapakah yang memberi rezeki kepadamu dari langit dan bumi, atau siapakah yang kuasa (menciptakan) pendengaran dan penglihatan, dan siapakah yang mengeluarkan yang hidup dari yang mati dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup dan siapakah yang mengatur segala urusan?" Maka mereka akan menjawab: "Allah". Maka katakanlah "Mangapa kamu tidak bertakwa kepada-Nya)"*

Dua ayat diatas terdapat kata *yudabbiru al amra* yang berarti mengatur urusan. Ahmad Al Syawi menafsirkan, bahwa Allah adalah Pengatur alam (*manajer*). Keteraturan alam raya merupakan bukti kebesaran Allah dalam mengelola alam ini. Namun karena manusia diciptakan Allah telah dijadikan sebagai Khalifah di bumi, dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya (Ruhayat, 2017 : 47).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas penulis menarik kesimpulan mengenai kesamaannya bahwa manajemen memiliki pengertian keseluruhan proses untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain yang dilakukan



oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditentukan atau diputuskan sebelumnya.

Pendidikan berasal dari kata “*didik*” menjadi “*mendidik*” setelah mendapatkan awalan “*me*” yang berarti memelihara dan memberi latihan. Dalam memelihara dan memberi latihan diperlukan adanya ajaran, tuntunan, dan pimpinan mengenai akhlak dan kecerdasan fikiran. Pendidikan berarti proses mengubah tatalaku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan.

Pendidikan dalam pengertian bahasa disebut : *the proses of learning Aung developeing the knowledge, skill, Mid, character, teh. By formal schooling* (proses melatih dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, fikiran, perilaku, dan lain-lainnya terutama sekolah formal).

Selanjutnya dalam pengertian yang lebih luas dan representatif, seperti yang diungkapkan Tardif pendidikan adalah : “.....*the total process of developing human abilities Ana behaviour, drawing on almost alk life’s axperiences*” (seluruh tahapan pengembangan kemampuan-kemampuan dan perilaku-perilaku manusia dan proses penggunaan hampir seluruh pengalaman kehidupan). Dalam *Dictionary of Education* dinyatakan bahwa : pendidikan adalah proses dimana seseorang mengembangkan kemampuan sikap dan bentuk-bentuk tingkah laku lainnya di dalam masyarakat dimana ia hidup, sehingga ia memperoleh atau mengalami perkembangan sosial dan kemampuan individu yang optimum. Dengan kata lain pendidikan dipengaruhi oleh lingkungan atas individu untuk menghasilkan perubahan-perubahan yang sifatnya permanen atau tetap dalam tingkah laku, fikiran dan sikapnya (Ruhayat, 2017 : 41).

Sementara itu Syah (dalam Ruhayat, 2017 : 42) lebih jauh menyatakan bahwa pendidikan adalah merupakan suatu proses yang bermuara pada pemberdayaan dan pembinaan potensi yang dimiliki oleh manusia dengan memalui berbagai bentuk kegiatan pendidikan dan pengajaran.

Menurut Fattah (2009 : 05) Pendidikan tidak hanya dipandang sebagai sarana untuk persiapan hidup yang akan datang, tetapi juga untuk kehidupan sekarang yang dialami individu dalam perkembangannya menuju ke tingkat kedewasaannya. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diidentifikasi beberapa ciri pendidikan antara lain, yaitu :

1. Pendidikan mengandung tujuan, yaitu kemampuan untuk berkembang sehingga bermanfaat untuk kepentingan hidup.
2. Untuk mencapai tujuan itu, pendidikan melakukan usaha yang terencana dalam memilih isi (materi), strategi, dan teknik penilaiannya yang sesuai.
3. Kegiatan pendidikan dilakukan dalam lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat (formal dan non formal).

Pendidikan berusaha mengembangkan potensi individu agar mampu berdiri sendiri. Untuk itu individu perlu diberi berbagai kemampuan dalam pengembangan berbagai hal, seperti : konsep, prinsip, kreativitas, tanggung jawab, dan keterampilan. Dengan kata lain perlu mengalami perkembangan dalam aspek kognitif, efektif, dan psikomotor. Demikian pula individu juga makhluk sosial yang selalu berinteraksi dengan lingkungan sesamanya. Objek sosial ini akan berpengaruh terhadap perkembangan individu. Melalui pendidikan dapat dikembangkan suatu keadaan yang seimbang antara perkembangan aspek individual dan aspek sosial. Aspek lain yang dikembangkan adalah kehidupan susila. Hanya manusialah yang dapat menghayati norma-norma dan nilai-nilai

dalam kehidupannya, sehingga manusia dapat menetapkan tingkah laku mana yang baik dan tingkah laku mana yang tidak baik dan tidak bersifat susila.

Aspek lain adalah kehidupan relegius dalam hubungannya dengan Tuhan Yang Maha Esa dapat menghayati dan mengamalkan ajarannya sesuai dengan agamanya. Semua itu dapat terwujud melalui pendidikan.

Menurut Sa'ud (2005 : 06) : Pendidikan merupakan upaya yang dapat mempercepat pengembangan potensi manusia untuk mampu mengemban tugas yang dibebankan padanya, karena hanya manusia yang dapat dididik dan mendidik. Pendidikan dapat mempengaruhi perkembangan fisik, mental, emosional, moral, serta keamanan dan ketakwaan manusia.

Sedangkan Pendidikan dalam Islam secara istilah menurut Zaini (dalam Ruhiyat, 2017 : 43) adalah `usaha mengembangkan fitrah manusia dengan ajaran agama Islam, agar terwujud (tercapai) kehidupan manusia yang makmur dan bahagia`. Sementara menurut Abdurrahman Al-Nahlawi menjelaskan bahwa Pendidikan Islam adalah suatu proses penataan individual dan sosial yang dapat menyebabkan seseorang tunduk dan taat kepada Islam dan menerapkannya secara sempurna dalam kehidupan individu dan masyarakat.

al-Abrasy (dalam Ruhiyat, 2017 : 43) menyebutkan bahwa yang disebut dengan Pendidikan Islam adalah mempersiapkan manusia supaya hidup dengan sempurna dan bahagia mencintai tanah air, sigap jasmaninya, sempurna budi

pekerjanya, pola pikirnya teratur dengan rapi, halus perasaannya, profesional dalam bekerja, dan manis tutur sapanya.

Tafsir (2014 : 24) mengemukakan pendapatnya tentang pengertian Pendidikan Islam yaitu bimbingan seseorang kepada seseorang agar ia berkembang secara maksimal sesuai dengan ajaran Islam; atau dengan kata lain Pendidikan Islam adalah bimbingan seseorang terhadap orang lain agar ia menjadi seorang muslim yang maksimal.

Syed Muh. Naquid al-Attas (Ruhayat, 2017 : 44) memberikan definisi pendidikan Islam sebagai berikut `pengenalan dan pengakuan yang secara berangsur-angsur ditanamkan ke dalam diri manusia tentang tempat-tempat yang tepat dari segala sesuatu di dalam tatanan penciptaan, sehingga membimbing ke arah pengenalan dan pengakuan tempat Tuhan yang tepat di dalam tatanan wujud dan kepribadian. Sehingga pendidikan ini hanya diperuntukkan untuk manusia. Disebabkan karena pendidikan itu hanya untuk manusia, maka Syed Muh. Naquid al-Attas lebih memilih menggunakan kata *ta`dib* untuk kalimat pendidikan Islam; karena kata at-Tarbiyah lebih luas lagi cakupannya, bisa digunakan juga untuk pendidikan selain kepada manusia, binatang umpunya.

Menurut Qardawi (Azra, 2012: 5) memberikan pengertian bahwa pendidikan Islam adalah pendidikan manusia seutuhnya, akal dan hatinya, rohani dan jasmaninya, akhlak dan keterampilannya. Karena itu, pendidikan Islam menyiapkan manusia untuk hidup dalam keadaan baik dan damai.

Lebih lanjut Menurut Ramayulis (Ruhayat, 2017 : 44) pendidikan Islam (*Tarbiyah Islamiyah*) adalah upaya yang mempersiapkan individu untuk kehidupan yang lebih sempurna etika, sistematis dalam berpikir, memiliki

ketajaman intuisi, giat dalam berkreasi, memiliki toleransi pada yang lain, berkompotensi dalam mengungkap bahasa lisan dan tulis, serta memiliki beberapa keterampilan.

Muhaimin (Ruhayat, 2017 : 45) mengemukakan pengertian pendidikan Islam dalam dua aspek, pertama pendidikan Islam merupakan aktivitas pendidikan yang diselenggarakan atau didirikan dengan hasrat dan niat untuk mengejawantahkan ajaran dan nilai-nilai Islam. Kedua pendidikan Islam adalah sistem pendidikan yang dikembangkan dari dan disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam.

Kata “Islam” dalam “pendidikan Islam” menunjukkan warna pendidikan tersebut, yaitu pendidikan yang berwarna Islam, pendidikan yang Islami, yaitu pendidikan yang berdasarkan Islam.

Menurut Marimba (Tafsir, 2014 : 24) menyatakan pendidikan adalah bimbingan atau pimpinan secara sadar oleh pendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani anak didik menuju terbentuknya kepribadian yang utama.

Adapun pendidikan dapat diartikan secara sempit, dan dapat pula diartikan secara luas. Secara sempit pendidikan dapat diartikan: “bimbingan yang diberikan kepada anak-anak sampai ia dewasa. Sedangkan pendidikan dalam arti luas adalah segala sesuatu yang menyangkut proses perkembangan dan pengembangan manusia, yaitu upaya mengembangkan dan menanamkan nilai-nilai bagi anak didik, sehingga nilai-nilai yang terkandung dalam pendidikan itu menjadi bagian kepribadian anak yang pada gilirannya ia menjadi orang pandai, baik, mampu hidup dan berguna bagi masyarakat.

Istilah Manajemen berasal dari bahasa Inggris dari kata *to manage* yang artinya mengatur, mengurus, mengelola (Hasibuan, 2016 : 1). Dalam kamus Inggris Indonesia karangan Jhon M. Echols dan Hasan Shadily (2005 : 372) *management* berasal dari akar kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan melaksanakan.

Menurut Hasibuan (2016 : 1) manajemen adalah ilmu seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Parker Follet (Sagala, 2013 : 49) manajemen didefinisikan sebagai "*the art of getting things done through people*" atau diartikan lebih luas sebagai proses pencapaian tujuan melalui pendayagunaan sumber daya manusia dan material secara efisien. Lebih lanjut menurut Stoner (Saefullah, 2014 : 3) manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain.

Dalam ajaran Islam, manajemen dipandang sebagai perwujudan amal saleh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang optimal demi kesejahteraan bersama. Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian. Seorang manajer harus memiliki keempat sifat utama itu agar manajemen yang dijalankannya mendapat hasil maksimal.

Abu Sin (Saefullah, 2014 : 48) berpendapat bahwa rumusan manajemen Islam salah satunya adalah manajemen Islam harus berdasarkan universalitas nilai, yaitu kasih sayang, kejujuran, kemanusiaan, keadilan, dan kederajatan insani

Pengertian pendidikan tersebut di atas masih bersifat umum. Adapun pendidikan Islam dapat diartikan sebagai bimbingan terhadap pertumbuhan rohani dan jasmani menurut ajaran Islam dengan hikmah mengarahkan, mengajarkan, melatih, mengasuh dan mengawasi berlakunya semua ajaran Islam.

Pendidikan Islam juga berarti bimbingan yang diberikan oleh seseorang agar ia berkembang secara maksimal sesuai dengan ajaran Islam. Menurut Muhaimin, ia mengemukakan pengertian pendidikan Islam dalam dua aspek, *pertama* pendidikan Islam merupakan aktivitas pendidikan yang diselenggarakan atau didirikan dengan hasrat dan niat untuk mengejawantahkan ajaran dan nilai-nilai Islam. *Kedua*, pendidikan Islam adalah sistem pendidikan yang dikembangkan dari dan disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam.

Manajemen Pendidikan Islam adalah Suatu proses penataan atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia Muslim dan Non Muslim dalam menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Sedangkan Qomar (Ruhayat, 2017 : 46) mengatakan bahwa manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara Islami dengan cara menyiasati

sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.

Sedangkan manajemen pendidikan Islam menurut para pakar diantaranya ialah Sulistyorini (Ruhayat, 2017 : 48) menulis bahwa manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses penataan/ pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumberdaya manusia muslim dan non manusia dalam menggerakannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.

Menurut Rahmat (2013 : 9) manajemen pendidikan dalam Islam merupakan sebuah rangkaian proses pemberdayaan manusia menuju aktif (kedewasaan), baik secara akal, mental maupun moral, untuk menjalankan fungsi kemanusiaan yang diemban sebagai seorang hamba di hadapan khaliq-nya dan sebagai “pemelihara” (khalifah) pada semesta.

Kesimpulannya manajemen pendidikan islam adalah serangkaian aktivitas yang dikhususkan untuk mengatur dan mengelola pendidikan secara aktif dan penuh perhitungan agar terciptanya suatu organisasi yang dapat mewujudkan cita-cita serta visi misi sebuah lembaga pendidikan.

## **2.2 Tinjauan Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu yang Sejenis**

Adapun tinjauan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

*Pertama*, tesis Emal Hadipassa (2013) Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia, melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh



Iklm Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SDN di Kota Sukabumi”.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SDN di Kota Sukabumi.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dengan teknik survei. Populasi dan penarikan sampel dalam penelitian ini adalah Guru SDN se-Kota Sukabumi. Dari populasi guru SD Negeri se-Kota Sukabumi sebanyak 1513 orang diambil sampel berjumlah 107 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumentasi dan teknik angket. Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian adalah teknik analisis statistik yang meliputi analisis korelasi, analisis regresi linier, analisis korelasi ganda, dan analisis regresi ganda.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Iklim organisasi sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada SDN di kota Sukabumi meskipun tergolong rendah;
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada SDN di kota Sukabumi meskipun tergolong rendah;
3. Iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada SDN di kota Sukabumi meskipun tergolong rendah.

Saran penelitian ini adalah:

1. Kepala sekolah, dimana kinerja guru harus menjadi perhatian kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah karena tinggi rendahnya kinerja guru dapat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan sekolah secara keseluruhan. Sejalan

dengan itu kinerja guru dapat meningkat melalui pengaruh atau dorongan pimpinan atau kepala sekolah serta faktor lainnya yang ditentukan secara utuh oleh kemampuan personal guru.

2. Guru membangun hubungan yang baik dengan kepala sekolah dengan cara terbuka dengan permasalahan yang ada, mau menerima masukan dan tidak segan memberikan masukan kepada kepala Sekolah. Dengan menjaga hubungan yang baik dan komunikasi dua arah yang baik dengan kepala sekolah, rekan sesama guru serta personil sekolah lain maka akan menciptakan iklim yang kondusif dan nyaman di sekolah.

*Kedua*, Penelitian yang dilakukan oleh Edward dengan judul tesis “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap kemampuan Profesional Tenaga Pendidik pada SMK di Kabupaten Bangka” yang diajukan pada Program Studi Administrasi Pendidikan, Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia, Tahun 2009.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh beberapa hal, di antaranya masih belum adanya perubahan yang signifikan dari para guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Bangka dalam melaksanakan tugasnya meskipun guru-guru tersebut sudah sering mengikuti berbagai pelatihan peningkatan kualitas pembelajaran. Kurangnya perhatian kepala sekolah terhadap hasil yang diperoleh para guru setelah mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan , Selain itu terdapat juga kepala sekolah di beberapa SMK di Kabupaten Bangka yang memandang bahwa sekolah hanyalah tempat bertugas semata, yang

memandang bahwa tugas terpenting adalah fokus pada keterlaksanaan proses belajar mengajar di kelas.

Kesimpulan penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kemampuan profesional tenaga pendidik. Sehingga kepala sekolah diharapkan harus lebih berperilaku transformatif dalam mengelola budaya organisasi karena keduanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan profesional tenaga pendidik yang pada akhirnya akan berdampak positif pada peningkatan mutu sekolah.

Temuan-temuan penting dalam penelitian ini di antaranya: *pertama*, pada variabel kemampuan profesional tenaga pendidik pada SMK di Kabupaten Bangka sudah cukup baik, akan tetapi belum optimal terutama pada dimensi kompetensi pedagogik. Oleh karena itu, optimalisasi kemampuan profesional tenaga pendidik dapat dilakukan dengan lebih memperhatikan dimensi ini. *Kedua*, Variabel kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru pada SMK di Kabupaten Bangka sudah cukup baik, tetapi masih harus ditingkatkan terutama pada dimensi inspirasi. *Ketiga*, variabel budaya organisasi pada SMK di Kabupaten Bangka masih harus dikembangkan terutama pada dimensi, pengambilan resiko, dan keagresifan.

**Tabel 2.1**  
**Persamaan dan Perbedaan**  
**Antara Penelitian Penulis dengan Penelitian Terdahulu**

<b>Penelitian Terdahulu I</b>	<b>Penelitian Terdahulu II</b>	<b>Penelitian Penulis</b>
<b>Nama Peneliti:</b> Emal Hadipassa Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan	<b>Nama Peneliti:</b> Edward Program Pasca	<b>Nama Peneliti:</b> Memmi Miladiyah Program Pascasarjana Universitas Garut

<b>Penelitian Terdahulu I</b>	<b>Penelitian Terdahulu II</b>	<b>Penelitian Penulis</b>
Indonesia (UPI)	Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia.	
<b>Judul:</b> Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SDN di Kota Sukabumi (2013).	<b>Judul:</b> Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap kemampuan Profesional Tenaga Pendidik pada SMK di Kabupaten Bangka (2009)	<b>Judul:</b> Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut (2018)
<b>Lokasi Penelitian:</b> SD Negeri di Kota Sukabumi	<b>Lokasi Penelitian:</b> SMK di Kabupaten Bangka	<b>Lokasi Penelitian:</b> Madrasah Aliyah Negeri 2 Kabupaten Garut
<b>Variabel Penelitian:</b> Variabel Iklim X <sub>1</sub> : Organisasi Variabel Motivasi X <sub>2</sub> : Kerja  Variabel Kinerja Y Guru	<b>Variabel Penelitian:</b> Variabel Kepemimpinan X <sub>1</sub> : Transformasional Kepala Sekolah  Variabel Budaya X <sub>2</sub> : Organisasi Variabel Tenaga Pendidik Y	<b>Variabel Penelitian:</b> Variabel Budaya X <sub>1</sub> : Organisasi Variabel Kepemimpinan X <sub>2</sub> : Kepala Sekolah Variabel Kinerja Guru Y
<b>Model Penelitian:</b> Deskriptif Analisis dengan Teknik Survey	<b>Model Penelitian:</b> Deskriptif analisis	<b>Model Penelitian:</b> Deskriptif analitik teknik survey

Dari tabel di atas dapat diketahui orisinalitas yang dilakukan peneliti antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan merupakan kajian Manajemen Pendidikan Islam di mana fokus penelitian adalah pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut.

2. Teori sebagai rujukan dimensi yang digunakan pada penelitian ini merupakan teori yang berkaitan dengan manajemen pendidikan dalam kaitannya dengan manajemen dan pendidikan agama Islam, seperti teori Budaya Sekolah merupakan teori Luthan (2006), kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan teori Doughton (2004), teori Kinerja Guru merupakan teori Kyriacou (2009).
3. Variabel penelitian yang dilakukan peneliti lebih dari satu variabel yaitu Budaya Sekolah, kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru. Dan peneliti lebih menekankan pada operasional pelaksanaannya.

### 2.3 Relevansi Masalah Penelitian dalam Perspektif Al-Qur`an dan Hadits Rasulullah SAW.

Al-Qur`an telah berkali-kali menjelaskan akan pentingnya pengetahuan, tanpa pengetahuan niscaya kehidupan manusia akan menjadi sengsara, tidak hanya itu, al-Qur`an bahkan memposisikan manusia yang memiliki pengetahuan pada derajat yang tinggi. al-Qur`an surat al-Mujadalah ayat 11 menyebutkan :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا  
 يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانْشُزُوا يَرَفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا  
 مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya:

*Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Menurut Al-Hafidz Ibnu Katsir (Tafsir Ibnu Kastir jilid 8,16--17) ayat ini menerangkan bahwa Allah SWT mengajarkan kepada hamba hambanya orang orang mukmin dan memerintahkan kepada mereka agar mereka berbuat baik sebagian mereka kepada sebagainya lagi di dalam majlis. Dan menurunkan ayat ini.

Abu Qotadah berpendapat bahwa ayat ini diturunkan di majlis dzikir rosulullah SAW, dan keadaan mereka jika melihat seseorang yang datang mereka bakhil (enggan/sukar untuk beriberi tempat), maka Allah SWT memerintahkan supaya melapangkan tempat duduk sebagian atas sebagian lagi.

Miktal Bin Hayyan berpendapat, ayat ini diturunkan pada hari jum'at, dan pada saat itu Rasulullah SAW sedang berada pada sebuah shof (barisan) dan ternyata tempat itu sempit sekali, maka datanglah seorang dari kampung badr dalam keadaan mereka telah duduk ditempat duduknya, kemudian mereka berdiri dihadapan rasulullah SAW dan mereka mengucapkan salam kepada nabi Muhammad SAW, maka nabi menolaknya, kemudian mereka mengucapkan salam lagi kepada yang lain, mereka menolaknya, kemudian mereka berdiri dan menunggu dilapangkan tempat untuk mereka.

Setelah itu nabi Muhammad mengetahui mereka tidak kuat dalam berdirinya, dan mereka (yang lainnya) tidak memberikan keleluasaan tempat untuk mereka. Nabi Muhammad keberatan akan hal tersebut, kemudian Nabi Muhammad berkata kepada orang orang muhajirin dan anshor selain ahli badr “berdirilah wahai fulan, dan kamu juga hai fulan”, beberapa orang dari mereka keberatan dan enggan untuk berbagi tempat duduk dengan mereka, dan Nabi Muhammad mengetahui keberatan dari wajah wajar mereka, kemudian orang

munafik berkata “ apakah kamu sekalian menganggap bahwa saudara mu ini telah berbuat adil kepada sesama manusia..? kemudian rasulullah SAW bersabda:

Telah berbuat adil ?” ., maka Rasulullah SAW bersabda : *رحم الله رجلا يفسح لآخيه*

Bahwasannya Allah akan memberikan Rahmat kepada seseorang yang berbuat kelapangan kepada saudaranya), mendengar hal itu mereka dengan cepat memberikan keleluasaan kepada kaum yang lain. (H.R Ibnu Hatim).

Adapun maksud terjemah kata “*Berdirilah kamu sekalian, maka berdirilah*” (واذا قيل انشروا فانشروا) adalah: Bangkitlah kamu sekalian untuk berperang.

Imam Qotadah berpendapat bahwa kalimat tersebut menunjukkan arti “Apabila kamu sekalian diseru kepada kebaikan maka segeralah laksanakan”. Imam al-Miktal berpendapat bahwa kalimat tersebut menjelaskan “Apabila kamu sekalian diseru untuk melaksanakan sholat maka laksanakanlah sholat tersebut”. Maksudnya adalah janganlah kamu sekalian meyakini apabila berbuat kelapangan kepada saudaramu itu akan mengurangi rezeki, akan tetapi Allah akan meluaskan dan melipat gandakannya, Allah SWT tidak akan menghilangkan kebaikan tersebut, Allah akan membalasnya dengan kebaikan di dunia dan akhirat, karena meluaskan ruang pertemuan dapat meluaskan cinta kasih (Hatta, 2012:2268).

Pendidikan merupakan salah proses untuk meningkat dan mendekatkan diri kepada sang pencipta yaitu Allah SWT. Dengan pendidikan manusia lebih mulia dan terhormat dipandangan Allah SWT dan lebih mulia dari pada makhluk ciptaan-Nya yang lain. Pendidikan merupakan usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai dengan nilai-nilai yang terdapat dalam masyarakat. Firman Allah dalam QS. Al-Nahl ayat 78:

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ  
وَالْأَبْصَرَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿٧٨﴾

Artinya:

*Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam Keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur.*

Menurut Al-Hafidz Ibnu Katsir (Tafsir Ibnu Kastir jilid 4, 596-597)

ayat ini menjelaskan ketegasan Allah SWT dalam memerintahkan kepada semua manusia untuk berbuat baik kepada ibu bapaknya, karena Allah mengeluarkan mereka dari perut ibunya itu tidak mengetahui sesuatu apapun, dan Allah memberikan rizki kepada manusia berupa pendengaran dan penglihatan supaya mereka mendengar dan melihat kepada sesuatu yang baik, kemudian Allah melengkapi dalam penciptaan manusia itu diciptakannya “*الْأَفْئِدَةَ*” yaitu Akal, dan dari semua penafsiran para ulama, inilah pendapat yang paling kuat, bahwa af-idah disana adalah Akal. Allah SWT dalam menciptakan manusia kemudian dilengkapi dengan panca indra tujuannya adalah hanya untuk beribadah kepada Allah SWT.

#### 1. Budaya Organisasi Sekolah

Pengorganisasian atau organizing secara alamiah merupakan fase kedua (*setelah planning*) Disamping secara faktual, dalam tataran syariah dari setiap sistem organisasi besar atau sekecil apapun. Dikatakan secara alamiah sebab fakta organizing tersebut secara *logical ataupun factual* berlaku dimanapun dan kapanpun walaupun dalam bentuk sederhana (Taliziduhu: 2003). Semua ini



merupakan sistem penciptaan Allah Swt yang bersifat intangible (*ada fakta sekalipun tidak bisa diraba*). Kalaulah seandainya terdapat organisasi yang tidak menjalankan fungsi organizing (*sekalipun terdapat planning yang komprehensif*) maka tidak akan pernah berjalan atau berhasil secara optimal melainkan hanya unsur kebetulan. Hal tersebut dapat diambil dari nash Al Quran ataupun ketauladanan Rasulullah Saw dalam berperilaku. Secara nash, Allah swt berfirman dala Al Qur'an surat ash-Shaff ayat [61] 4 :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُفْتَلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُورٌ

Artinya :

*“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”.*

Demikian halnya firman Allah Swt dalam Al Qur'an surat At Taubah [9] ayat 71 :

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٧١﴾

Artinya:

*“Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana”.*

Jadi, setidaknya dua ayat dari dua surat tersebut memberikan pelajaran bagi kaum muslimin terhadap urgensinya sebuah pengorganisasian untuk mencapai tujuan. Ayat tersebut turun dari Allah Dzat yang Maha Pencipta, Pengatur dan Maha Tahu sehingga memberikan pengajaran pada kaum muslim sebagai sebuah syariah kehidupan. Dan, realitasnya benar adanya tanpa organisasi maka apapun tidak akan berjalan, bahkan justru kegagalan.

## 2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Teori kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan oleh Kartono (2005: 51), pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain untuk melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat al-Hajj [22] ayat 41:

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا  
بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَنقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

Artinya:

*(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.*

Dari ayat diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai misi prioritas pribadi yang berpegang teguh kepada ajaran agama Allah SWT, yaitu mendirikan shalat dan menunaikan zakat. Dan kepada sesama

mitra kerja harus mampu mengajak kepada yang baik dan mencegah hal-hal yang buruk.

Karwati & Priansa (2013: 163), pemimpin dalam lingkungan sekolah adalah seseorang yang berorientasi terhadap kemajuan sekolah, dimana ia merupakan pionir, yang memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan seluruh sumber daya sekolah guna mencapai visi dan melaksanakan misi sekolah.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Hud [11] ayat 91:

قَالُوا يَشْعَبُ مَا نَفَقَهُ كَثِيرًا مِّمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرُّكَ فِيْنَا ضَعِيفًا وَلَوْلَا  
رَهْطُكَ لَرَجَمْنَاكَ وَمَا أَنْتَ عَلَيْنَا بِعَزِيزٍ ﴿٩١﴾

Artinya:

*Mereka berkata: "Hai Syu'aib, kami tidak banyak mengerti tentang apa yang kamu katakan itu dan sesungguhnya kami benar-benar melihat kamu seorang yang lemah di antara kami; kalau tidaklah karena keluargamu tentulah kami telah merajam kamu, sedang kamupun bukanlah seorang yang berwibawa di sisi kami."*

Ayat tersebut mengingatkan sesungguhnya manusia itu tidak ada yang sempurna, semuanya memiliki kelemahan dan kekurangan, oleh karena itu satu sama lain saling mensupport dan saling memotivasi. Kewibawaan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam pemimpin apapun. Namun wibawa disini bukan berarti punya harta yang banyak akan tetapi cukup dengan memperlihatkan kebaikan-kebaikan seorang pemimpin.

Dalam menjalankan tugas, pemimpin harus bersungguh-sungguh dan ikhlas, karena memiliki tanggungjawab yang besar terhadap kemajuan organisasi yang dipimpinnya, seorang pemimpin harus senantiasa bermusyawarah dengan bawahan, meminta pendapat sebagai bentuk kepercayaan terhadap bawahan dan meminta berbagi pengalaman sebagai bentuk kerendahan hati. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat ali Imran [3] ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya:

*Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.*

Dan juga dalam surat al-Baqarah [2] ayat 206:

وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ فَحَسْبُهَا جَهَنَّمُ وَلَبِئْسَ الْإِهَادُ

Artinya:

*Dan apabila dikatakan kepadanya: "Bertakwalah kepada Allah", bangkitlah kesombongannya yang menyebabkannya berbuat dosa. Maka cukuplah (balasannya) neraka Jahannam. Dan sungguh neraka Jahannam itu tempat tinggal yang seburuk-buruknya.*

Setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban di akhirat kelak,

Rasulullah SAW bersabda:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ  
عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلكُمْ رَاعٍ وَكُلكُمْ مَسْئُولٌ  
عَنْ رَعِيَّتِهِ فَأَلْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ  
رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ  
وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلكُمْ رَاعٍ  
وَكُلكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya:

*Telah menceritakan kepada kami Abdullah bin Maslamah, dari Malik dari Abdullah bin Dinar, dari Abdullah bin Umar bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam berkata: Ketahuilah bahwa setiap dari kalian adalah pemimpin dan setiap dari kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya, seorang pemimpin umat manusia adalah pemimpin bagi mereka dan ia bertanggung jawab dengan kepemimpinannya atas mereka, seorang laki-laki adalah pemimpin bagi keluarganya dan ia bertanggung jawab atas mereka, seorang wanita adalah pemimpin bagi rumah suaminya dan anaknya, dan ia bertanggung jawab atas mereka. Seorang budak adalah pemimpin bagi harta tuannya, dan ia bertanggung jawab atasnya. Maka setiap dari kalian adalah pemimpin yang bertanggung jawab atas kepemimpinannya."(HR. Abu Daud)*

### 3. Kinerja Guru

Kinerja harus dibarengi dengan proses kerja, karena bagaimanapun kinerja seseorang tergantung bagaimana dia bekerja. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat at-Taubah [9] ayat 105:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى  
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya:

*Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min 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.*

## **2.4 Tinjauan Teoritik Tentang Variabel-Variabel Penelitian**

### **2.4.1 Budaya Organisasi Sekolah**

#### **2.4.1.1 Konsep Budaya Organisasi Sekolah**

Menurut Schein (2009), budaya organisasi adalah pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan kaitannya dengan masalah-masalah yang ada. Sedangkan menurut Robbins (2003), budaya organisasi “*A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*”. Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Berdasarkan pada berbagai definisi tersebut, dapat kita maknai bahwa budaya organisasi merupakan satu unsur terpenting dalam perusahaan yang hakikatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada di dalamnya. Menurut Schein (2009), hal yang dapat kita sadari bahwa budaya itu bersifat stabil dan sulit untuk berubah karena budaya mencerminkan akumulasi pembelajaran dari sebuah kelompok (cara mereka berpikir, merasakan, dan meyakinkan dunia bahwa budaya dapat menciptakan kesuksesan suatu organisasi). Selanjutnya Schein (2009) mengungkapkan bahwa kita akan mulai menyadari bahwa tidak ada budaya yang benar atau salah, tidak ada budaya yang lebih baik atau lebih buruk, kecuali dalam

hubungannya bagaimana cara suatu organisasi bertindak dan lingkungan apa yang mendukung jalannya suatu operasi organisasi.

Beberapa pendapat ahli secara umum menekankan, bahwa dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku dan pedoman dalam mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal, dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi. Sedangkan peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

#### **2.4.1.2 Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Sekolah**

Budaya organisasi memiliki karakteristik yang penerapannya mendukung pencapaian sasaran organisasi. Karakteristik ini merupakan ciri utama budaya organisasi yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya, juga berlaku pada semua jenis organisasi baik yang berorientasi kepada jasa atau produk. Robbins (2003), memberikan tujuh karakteristik Budaya Organisasi, ketujuh karakteristik tersebut sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian pengambilan resiko

Inovasi adalah suatu gagasan baru yang ditetapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa. Melalui inovasi dapat diketahui seberapa jauh anggota organisasi didorong untuk menemukan cara-cara baru

yang lebih baik, tingkat kreativitas, dorongan untuk melakukan terobosan-terobosan baru dalam bekerja dan dorongan untuk mengembangkan kemampuan. Pengambilan resiko merupakan dorongan kepada anggota organisasi untuk melaksanakan gagasan baru dalam bekerja dan dorongan untuk tanggap dalam memanfaatkan peluang yang ada.

2. Perhatikan ke rincian

Seberapa besar pegawai diberikan wewenang dalam menjalankan tugasnya, kepercayaan untuk bertanggung jawab, tuntutan untuk bertanggung jawab dan kebebasan memiliki cara penyelesaian pekerjaan sesuai dengan fungsinya.

3. Orientasi hasil

Bagaimana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil, meliputi: kejelasan informasi keberhasilan kerja pegawai, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas.

4. Orientasi orang/individu

Seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu melalui pemberdayaan organisasi, ada tidaknya persetujuan atasan, kesempatan yang diberikan atasan untuk belajar terus menerus, diperbolehkan atau tidak diperbolehkan adanya kritik dan saran satu dengan yang lainnya, serta sistem penghargaan yang jelas.

5. Orientasi pada tim



Bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama ditekankan dalam pelaksanaan tugas dan seberapa dalam interdependensi antar anggota ditanamkan.

6. Agresivitas

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai dalam penyelesaian pekerjaan dan persaingan kerja.

7. Stabilitas

Kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Selanjutnya Luthans (2002), memaparkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik, yakni:

1. Aturan-aturan perilaku

Yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.

2. Norma

Adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh di masyarakat kita kenal adanya norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat, dan lain-lain.

3. Nilai-nilai dominan

Adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.

#### 4. Filosof

Adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya, seperti "Kepuasan Anda adalah harapan Kami", "Konsumen adalah Raja", dan lainnya.

#### 5. Peraturan-peraturan

Adalah aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.

#### 6. Iklim Organisasi

Adalah keseluruhan "perasaan" yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Melihat penelitian penulis dilakukan di lingkungan sekolah yang tidak lepas dari peraturan dan norma etika, maka penelitian ini mengadopsi konsep budaya organisasi menurut Luthans (2002), yang terdiri dari enam dimensi yakni (1) aturan-aturan perilaku; (2) norma; (3) nilai-nilai dominan; (4) filosof; (5) peraturan-peraturan; dan (6) iklim organisasi.

### **2.4.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

#### **2.4.2.1 Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya (Siagian, 2002). Terdapat tiga bentuk peranan dari pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan (Siagian, 2002).

Pengertian kepemimpinan merupakan suatu deskripsi tentang kegiatan seseorang yang dinilai sebagai pemimpin dan memiliki ciri-ciri (a) posisinya sebagai pusat, (b) perannya sebagai pemberi arah, (c) sebagai penggerak aktivitas kelompok, dan (d) memberikan bentuk dalam kegiatan. Pengertian kepemimpinan lebih dititik beratkan pada segi fungsi daripada struktur.

Kepemimpinan diterjemahkan dari bahasa Inggris "*Leadership*". Dalam Ensiklopedi Umum (1993) diartikan sebagai "Hubungan yang erat antara seorang dan kelompok manusia, karena ada kepentingan yang sama". Hubungan tersebut ditandai oleh tingkah laku yang tertuju dan terbimbing dari pemimpin dan yang dipimpin.

Berikut beberapa definisi kepemimpinan :

1. Menurut Bass (Engkoswara & Komariah, 2015 : 177) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen pembaharu, agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada pelaku orang lain yang mempengaruhi mereka, dan kepemimpinan itu sendiri timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi kepentingan anggota lainnya dalam kelompok.

2. Menurut Northouse, kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum.
3. Dubrin, A.J, kepemimpinan adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Menurut (Danim, 2012, hal. 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan member arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas tentang definisi kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa masing-masing berbeda menurut sudut pandang penulisnya. Namun ada kesamaan dalam mendefinisikan kepemimpinan yakni mempengaruhi orang lain untuk berbuat yang seperti pemimpin kehendaki. Unsur-unsur pengertian diatas mengandung adanya orang atau kelompok yang dipengaruhi, tindakan yang diharapkan, ada tujuan yang ingin dicapai, dan ada cara untuk mencapainya secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Di lembaga persekolahan, kepala sekolah atau yang lebih populer sekarang disebut sebagai "guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah", bukanlah mereka yang kebetulan mempunyai nasib baik senioritas, apalagi secara kebetulan direkrut untuk menduduki posisi itu, dengan kinerja yang serba kaku

dan mandul. Mereka diharapkan dapat menjadi sosok pribadi yang tangguh, andal dalam rangka pencapaian tujuan organisasi sekolah.

Kepala sekolah adalah sebagai padanan dari *shcool principal*, yang tugas kesehariannya menjalankan *principalship* atau kekepala sekolahan. Istilah kekepala sekolahan mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Penjelasan ini dipandang penting, karena terdapat beberapa istilah untuk menyebut jabatan kepala sekolah, seperti administrasi sekolah (*shcool administrator*), pimpinan sekolah (*shcool leader*), manajer sekolah (*shcool manajer*), dan lain-lain (Ardiansyah, 2008).

Kompetensi yang harus dikuasai kepala sekolah sangat beragam namun diantara sejumlah kompetensi yang ada, maka ketujuh kompetensi berikut sebagai dasar untuk dapat menjalankan tugas sebagai kepala sekolah, yaitu : (1) merumuskan visi, (2) merencanakan program, (3) membangun komunikasi, (4) hubungan masyarakat dan kerjasama, (5) mengelola sumberdaya, (6) pengambilan keputusan, dan (7) mengelola komplik. (Wahyudi, 2012 : 36)

#### **2.4.2.2 Dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Menurut Encu (2014 : 51) kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam menciptakan perubahan di sekolah. Salah satu fokus kepala sekolah adalah membuat atau mengambil keputusan. Pengambilan keputusan adalah proses pembuatan pilihan dari sejumlah alternatif.

Wahyudi (2015 : 33) menyebutkan bahwa keterampilan kepemimpinan (*skiil in leadership*) yaitu kepala sekolah dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahan (guru-guru) untuk mencapai tujuan sekolah melalui kegiatan-kegiatan;

(a) meningkatkan partisipasi anggota dalam menyusun program sekolah, (b) menciptakan iklim kerja yang kondusif, (c) mendelegasikan sebagian tanggung jawab dan mengikutsertakan guru-guru untuk membuat keputusan, dan (d) mendorong kreatifitas anggota dan memberikan kesempatan guru untuk terampil.

Menurut Paul W. Hersey (Wahyudi, 2015 : 35) bahwa kepala sekolah harus mempunyai kemampuan menganalisis masalah, mengambil keputusan, keorganisasian, kepemimpinan, memotivasi, komunikasi secara lisan maupun tulisan. Lebih lanjut menurut Mulyasa (2011 : 67) bahwa dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah hendaknya mempunyai visi kelembagaan, kemampuan konseptual yang jelas, serta memiliki keterampilan dan seni dalam hubungan antar manusia, penguasaan aspek-aspek teknis dan substantive.

Senada dengan pendapat Mulyasa, Wahyudi (2015 : 36) menegaskan bahwa kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah meliputi ;

1. Merumuskan Visi,

Visi sekolah diperlukan untuk membimbing dan mengarahkan pencapaian tujuan sekolah. Sebuah visi memiliki gambaran yang jelas, menawarkan suatu cara yang inovatif untuk memperbaiki, mendorong adanya tindakan-tindakan yang mungkin dilakukan untuk mewujudkan perubahan yang lebih baik. Dalam konteks pendidikan, pengembangan visi merupakan tugas utama pimpinan organisasi sebagai salah satu aspek sentral kepemimpinan pendidikan belajar. . Visi pemimpin pendidikan adalah elemen esensial untuk menjadikan sekolah sebagai tempat berlangsungnya belajar. Karena itu visi hendaknya dijadikan atribut utama bagi pembuat kebijakan pendidikan mengingat tanggung jawabnya dalam mengembangkan, mengkomunikasikan

dan menerapkan kebijakan guna merespon secara tepat berbagai permasalahan dan tuntutan yang muncul. Konsepsi variabel tersebut akan diuraikan melalui indikator-indikator dan butir-butir item sebagai berikut:

- a. Merumuskan visi, dengan butir item :
  - 1) Merumuskan visi madrasah
  - 2) Merumuskan misi madrasah
- b. Melaksanakan visi, dengan butir item :
  - 1) Melaksanakan visi madrasah
  - 2) Melaksanakan misi madrasah
- c. Menetapkan tujuan sekolah, dengan butir item :
  - 1) Membuat tujuan madrasah
  - 2) Melaksanakan bersama tujuan madrasah

## 2. Merencanakan Program

Agar kegiatan sekolah dapat berjalan lancar dan mencapai sasaran yang ditetapkan, maka program sekolah harus disusun secara benar dengan mempertimbangkan kondisi waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang dibuat akan dilaksanakan. Kompetensi kepala sekolah dalam merencanakan program meliputi kemampuan dalam menetapkan tujuan-tujuan sekolah yang didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan pendidikan dan masyarakat tertentu, merumuskan program khusus tentang tujuan-tujuan bagi sekolah, dan menetapkan rangkaian tindakan yang perlu untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, mewujudkan rencana menjadi tindakan, secara rutin mengadakan penilaian terhadap pencapaian program, dan merencanakan kembali jika hasil penilaian menyatakan bahwa standar yang diinginkan belum tercapai. Konsepsi variabel tersebut akan diuraikan melalui indikator-indikator dan butir-butir item sebagai berikut :

- a. Merumuskan program sekolah, dengan butir item:

- 1) Merumuskan program sekolah
- 2) Menetapkan program sekolah
- b. Mewujudkan rencana menjadi tindakan, dengan butir item:
  - 1) Mensosialisasikan program sekolah
  - 2) Merealisasikan program sekolah
- c. Mengevaluasi program, dengan butir item:
  - 1) Mengimplementasikan program sekolah
  - 2) Mengevaluasi program sekolah

### 3. Membangun komunikasi

Dalam pelaksanaan kegiatan, kepala sekolah perlu mengembangkan komunikasi dua arah secara sehat dengan guru dan karyawan. Komunikasi intern yang terbina dengan baik akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksakan serta memecahkan pekerjaan sekolah yang menjadi tugas bersama. Konsepsi variabel tersebut akan diuraikan melalui indikator-indikator dan butir-butir item sebagai berikut:

- a. Menciptakan komunikasi dua arah, dengan butir item:
  - 1) Melakukan komunikasi dengan siswa
  - 2) Melakukan komunikasi dengan guru
  - 3) Melakukan komunikasi dengan tenaga kependidikan
- b. Berperan sebagai pengarah, dengan butir item:
  - 1) Membuat program supervisi
  - 2) Melaksanakan supervisi akademik
  - 3) Melaksanakan pembinaan
- c. Bersikap terbuka, dengan butir item:
  - 1) Memberikan kebebasan berpendapat
  - 2) Transparan dalam pelaporan
- d. Mengembangkan kebiasaan diskusi, dengan butir item:
  - 1) Mengadakan rapat
  - 2) Mengadakan musyawarah

### 4. Hubungan masyarakat dan kerjasama

Usaha peningkatan mutu dapat dilakukan dengan cara memberdayakan partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru. Peningkatan pemerataan diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang mampu dalam mendukung program



sekolah sehingga dapat meningkatkan jumlah peserta didik. Konsepsi variabel tersebut akan diuraikan melalui indikator-indikator dan butir-butir item sebagai berikut :

- a. Membangun partisipasi masyarakat, dengan butir item:
  - 1) Membentuk komite sekolah
  - 2) Mengadakan pertemuan dengan orang tua siswa
- b. Meningkatkan profesionalisme guru, dengan butir item:
  - 1) Mengadakan pelatihan guru
  - 2) Mengikutsertakan guru dalam pelatihan

5. Mengelola sumber daya, dengan indikator :

Pengelolaan sumberdaya manusia berkaitan dengan keefektifan organisasi sekolah. Pemberdayaan sumberdaya sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah, karena itu kepala sekolah harus dapat menemukan faktor-faktor penghambat dan selanjutnya mencari solusi secara tepat untuk mengatasi hambatan yang muncul. Untuk dapat mengatasi berbagai masalah yang terjadi di sekolah, terutama berkaitan dengan persoalan yang dihadapi guru, siswa ataupun orang tua siswa, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai fasilitator. Konsepsi variabel tersebut akan diuraikan melalui indikator-indikator dan butir-butir item sebagai berikut :

- a. Membuat struktur organisasi sekolah, dengan butir item:
  - 1) Pembagian tugas guru
  - 2) Merumuskan program kerja
- b. Mengadakan evaluasi kinerja, dengan butir item:
  - 1) Mengevaluasi hasil kinerja guru
  - 2) Menindak lanjuti hasil evaluasi kinerja guru

Kepala sekolah yang efektif memiliki beragam kemampuan yang memadai. Secara umum, Duignan (2004) mengidentifikasi lima kemampuan dasar kepala sekolah yang sifatnya saling bergantung dan berkaitan. Setiap

kemampuan tersebut penting dimiliki oleh setiap kepala sekolah, kelima kemampuan tersebut membentuk kesatuan makna dari suatu kepemimpinan yang efektif. Kelima kemampuan tersebut meliputi: (1) Kemampuan pendidikan (*educational capabilities*); (2) Kemampuan personal (*personal capabilities*); (3) Kemampuan relasional (*relational capabilities*); (4) Kemampuan intelektual (*intellectual capabilities*); dan (5) Kemampuan keorganisasian (*organizational capabilities*).

Kemampuan di bidang pendidikan (*educational capabilities*) merupakan kemampuan utama dalam memelihara fokus perhatian kepala sekolah terhadap proses pengajaran dan pembelajaran. Sementara itu, kemampuan personal (*personal capabilities*) dan relasional (*relational capabilities*) mendasari orientasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap peran penting dari orang-orang di sekitarnya (*people orientation*) (pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan stakeholders). Di lain pihak, kemampuan intelektual (*intellectual capabilities*) dan organisasi (*organizational capabilities*) mendasari bentuk orientasi pencapaian (*achievement orientation*) (efektivitas, efisiensi dari proses, hasil dan lingkungan belajar) dari kepemimpinan kepala sekolah.

1. Kemampuan pendidikan (*educational capabilities*)

Kemampuan terkait dengan pendidikan mencakup pengetahuan profesional dan pemahaman mengenai proses pengajaran dan pembelajaran yang menginspirasi komitmen dan pencapaian hasil belajar yang berkualitas bagi peserta didik. Dalam hal ini kepemimpinan kepala sekolah menekankan pada proses belajar peserta didik dan bagaimana mencapai potensi belajar mereka secara optimal.

Adapun indikator dari karakteristik ini adalah kepala sekolah mampu dalam menciptakan lingkungan belajar yang hidup, menantang, nyaman dan menyenangkan serta mengkaji perkembangan pengetahuan di bidang pengajaran dan pembelajaran serta kurikulum dan penilaian.

2. Kemampuan personal (*personal capabilities*)

Kemampuan personal merupakan kekuatan dan kualitas internal yang mendasari tindakan etis dan profesional seorang pemimpin. Terdapat dua karakteristik terkait dengan kemampuan personal. Pertama, kepala sekolah memiliki integritas dan komitmen yang ditunjukkan melalui perilaku etis, moralis dan profesional. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki keteguhan dalam setiap pengambilan keputusan, yaitu mampu menyeimbangkan antara kepentingan pribadi dengan tanggungjawab profesional serta mampu menjadikan dirinya model bagi orang lain. Kedua, kepala sekolah menerima tanggungjawab terhadap tindakan yang dilakukannya terhadap orang lain.

Adapun indikator dari karakteristik ini adalah kepala sekolah memiliki Kesadaran terhadap nilai dan keyakinan diri dan orang lain, kematangan emosional, kesadaran akan dampak perilaku personal mereka terhadap orang lain, menginspirasi terbentuknya iklim yang saling menghargai, saling percaya dan saling mendukung, bersifat sabar, tekun dan teguh, berusaha untuk tetap teratur walaupun dihadapkan pada situasi menantang dan rumit.

3. Kemampuan relasional (*relational capabilities*)

Kemampuan relasional merupakan keterampilan interpersonal yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan dengan beragam orang. Dalam hal ini, kepemimpinan relasional dapat

diartikan kemampuan kepala sekolah dalam menghargai orang lain. Karakteristik utama dari kepemimpinan relasional ditunjukkan oleh menghargai individu dan berinteraksi dengan orang lain secara menyentuh dan bermartabat, bersikap jujur, apa adanya dan terbuka di dalam interaksi mereka dengan orang lain, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan suportif dimana orang dapat saling bekerjasama dan saling perhatian.

4. Kemampuan intelektual (*intellectual capabilities*)

Kemampuan intelektual berkaitan dengan kemampuan berpikir, melakukan penilaian rasional dan pengambilan keputusan secara bijak. Kemampuan ini mendasari peran utama kepala sekolah sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan dan pencapaian misi pendidikan. Oleh karena itu, karakteristik utama dari kemampuan intelektual adalah memahami dan mempengaruhi agenda strategik serta memahami perubahan baik dari lingkup lokal, nasional maupun internasional.

5. Kemampuan keorganisasian (*organizational capabilities*)

Kemampuan organisasi berkaitan dengan daya dukung terhadap peningkatan proses yang terjadi di sekolah melalui manajemen sumber daya manusia, keuangan dan sumber daya lainnya secara efektif. Karakteristik utama dari kemampuan ini adalah kepala sekolah dapat menjalankan proses dan struktur sekolah secara efektif dan efisien dalam memimpin dan mengelola kinerja optimal komunitas sekolah.

### **2.4.3 Kinerja Guru**

#### **2.4.3.1 Pengertian Kinerja Guru**

Setiap individu yang diberi tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut. Guru merupakan profesi profesional dimana ia untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. Sebagai seorang profesional maka tugas guru sebagai pendidik, pengajar dan pelatih hendaknya dapat berimbas kepada siswanya. Dalam hal ini guru hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan.

Priansa (2014 : 79) kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai guru di sekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Kinerja guru nampak dari tanggung jawabnya dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya, serta moral yang dimilikinya.

Guru merupakan profesi profesional di mana ia dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. Sebagai seorang profesional maka tugas guru sebagai pendidik, pengajar dan pelatih hendaknya dapat berimbas kepada siswanya. Dalam hal ini guru hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut Mangkunegara berasal dari akar kata "*to perform*" yaitu: "(1) melakukan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar; (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin. Kinerja berasal dari kata "*Performance*" dan sering diartikan dengan unjuk kerja atau perilaku kerja dan hasil kerja. Kinerja adalah suatu bentuk hasil kerja atau hasil usaha berupa tampilan fisik, maupun gagasan. Kinerja sering juga dihubungkan dengan kompetensi pada diri pelakunya. Kinerja guru adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki guru dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya.

Simamora memberi batasan kinerja, kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *performance* atau *job performance* tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kuantitas maupun mutunya. Pengertian di atas menyoroiti kinerja berdasarkan hasil yang dicapai seseorang setelah melakukan pekerjaan.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Sedarmayanti mengemukakan, *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi

kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Sedang August W. Smith dalam kutipan Sedarmayanti menyatakan bahwa performance atau kinerja adalah “.... *Output drive from processes, human or otherwise*”, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Bernardin dan Rusel dalam Rucky memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut : “*Performance is defined as the record of autcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period* “ (prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Sehubungan dengan itu maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting.

Hasibuan menjelaskan kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Hasibuan menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input). Mitchell dalam Sedarmayanti, menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu : (1) *Quality of Work*, (2) *Promptness*, (3) *Initiative*, (4) *capability*, dan (5) *communication* yang dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang.

Menurut Muhibbin Syah pengertian guru dapat dijelaskan bahwa kata guru dalam bahasa Arab disebut *Mu'allim* dan dalam bahasa Inggris guru disebut

dengan *teacher* yang memiliki arti *A person whose occupation is teaching others*, yaitu seseorang yang pekerjaannya mengajar orang lain.

Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi bisa juga di masjid, surau, mushala, rumah, dan sebagainya.

Maka guru di jaman sekarang sudah mendapat arti yang luas lagi dalam masyarakat. Semua orang yang pernah memberikan suatu ilmu atau kepandaian tertentu kepada seseorang atau sekelompok orang dapat disebut guru, misalnya: guru silat, guru senam, guru mengaji, guru menjahit, dan sebagainya. Namun dalam pembahasan berikutnya, guru yang dimaksud adalah seseorang yang mengajar di sebuah lembaga pendidikan, terutama di sekolah/ madrasah.

Guru dikatakan sebagai pendidik, menurut UUSPN No. 20/2003 Bab XI Pasal 39 Ayat 2) dinyatakan bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Menurut UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang disebut guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (Supardi, 2014 : 52)

Dengan demikian guru adalah seseorang yang professional dan memiliki ilmu pengetahuan, serta mengajarkan ilmunya kepada orang lain, sehingga orang tersebut mempunyai peningkatan dalam kualitas sumber daya manusianya. Maka kinerja guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan



penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana, maka guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa.

Sedangkan pembelajaran merupakan wujud dari kinerja guru, maka segala kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru harus menyatu, menjiwai, dan menghayati tugas-tugas yang relevan dengan tingkat kebutuhan, minat, bakat dan tingkat kemampuan peserta didik serta kemampuan guru dalam mengorganisasi materi pembelajaran dengan penggunaan ragam teknologi pembelajaran yang memadai. Pengertian pembelajaran menurut UUSPN tahun 2003 adalah suatu proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Maka Proses pembelajaran merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu (Robby, 2010).

Oleh karena itu, kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran (Supardi, 2014 : 54).

#### **2.4.3.2 Dimensi Kinerja Guru**

Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. kinerja guru juga merupakan

wujud perilaku kegiatan guru dalam proses pembelajaran, yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

Kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh indikator-indikator: (1) kemampuan menyusun rencana pembelajaran, (2) kemampuan melaksanakan pembelajaran, dan (3) kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi (Supardi, 2014:40).

Dalam variabel ini teori yang akan diukur berdasarkan indikator kinerja guru :

#### 1. Kemampuan Menyusun Rencana Pembelajaran

Perencanaan yang dibuat merupakan antisipasi dan perkiraan tentang apa yang akan dilakukan dalam pembelajaran, sehingga tercipta suatu situasi yang memungkinkan terjadinya proses belajar yang dapat mengantarkan siswa mencapai tujuan yang diharapkan. Perencanaan pembelajaran merupakan suatu aktivitas yang akan dilaksanakan sebelum pembelajaran itu sendiri dilaksanakan. Konsepsi variabel tersebut akan diuraikan melalui indikator-indikator dan butir-butir item sebagai berikut:

- a. Memahami tujuan pembelajaran, dengan butir item :
  - 1) Pemilihan materi sesuai dengan waktu
  - 2) Kegiatan belajar
  - 3) Evaluasi
- b. Membuat tujuan pembelajaran, dengan butir item
  - 1) Audiens
  - 2) Perilaku (*Behaviour*)

- 3) Condition
- c. Mengenali subjek dan isi setiap materi, dengan butir item :
  - 1) Bertanya
  - 2) Diskusi
  - 3) Menuliskan isi materi

## 2. Kemampuan Melaksanakan Pembelajaran

Pelaksanaan pembelajaran selayaknya berpegang pada apa yang tertuang dalam perencanaan. Namun, situasi yang dihadapi guru dalam melaksanakan pembelajaran mempunyai pengaruh besar terhadap proses pembelajaran itu sendiri. Oleh karena itu, guru sepatutnya peka terhadap berbagai situasi yang dihadapi, sehingga dapat menyesuaikan pola tingkah lakunya dalam mengajar dengan situasi yang dihadapinya. Pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi RPP. Pelaksanaan pembelajaran menurut standar proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah, meliputi :

- a. Kegiatan pendahuluan, butir item:
  - 1) Menyiapkan peserta didik secara psikis
  - 2) Mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan
- b. Kegiatan inti, butir item:
  - 1) Eksplorasi
  - 2) Elaborasi
  - 3) konfirmasi
- c. Kegiatan penutupan, butir item:
  - 1) Membuat rangkuman/simpulan pelajaran
  - 2) Melakukan penilaian
  - 3) Merencanakan kegiatan tindak lanjut

## 3. Kemampuan Melaksanakan Penilaian Hasil Belajar

Penilaian hasil belajar terhadap peserta dilakukan secara berkesinambungan, bertujuan untuk memantau proses dan kemajuan belajar peserta didik serta untuk meningkatkan efektivitas kegiatan pembelajaran. Indikator melaksanakan penilaian hasil belajar meliputi :

- a. Melaksanakan penilaian, dengan butir item :

- 1) Kognitif
- 2) Afektif
- 3) Psikomotor
- b. Mengolah hasil penilaian, dengan butir item :
  - 1) Ulangan Akhir Semester (UAS)
  - 2) Ujian Nasional (UN)
- c. Melaporkan hasil penilaian, dengan butir item :
  - 1) Buku laporan nilai (Raport)
  - 2) Melaporkan hasil kelulusan ujian sekolah

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran (Habibi, 2013). Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu: (1) merencanakan program belajar mengajar; (2) melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar; (3) menilai kemajuan proses belajar mengajar; (4) membina hubungan dengan peserta didik. Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban kerja guru mencakup kegiatan pokok: (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik; (5) melaksanakan tugas tambahan.

Konsep kinerja guru pada intinya merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan

pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (*interpersonal*) dengan siswanya (Habibi, 2013; Widodo, 2011).

Memperhatikan peran sentral guru, maka kinerja guru dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas guru dalam melangsungkan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) yang tercermin dalam penguasaan sepuluh kompetensi guru yang merupakan kualifikasi yang harus dipenuhi guru dalam mengajar. Sanusi (dalam Junianto & Wagiran, 2013) mengelompokkan kompetensi guru menjadi tiga dimensi yakni kompetensi yang menyangkut: (1) rencana pengajaran (*teaching plans and materials*), (2) prosedur mengajar (*classroom procedurs*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*). Ketiga dimensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Rencana Pengajaran**

Rencana pengajaran tercermin dalam kalender pendidikan, program kerja tahunan, program kerja semester, program kerja bulanan, program kerja mingguan, dan jadwal pelajaran. Menurut Sanusi (1996) semua program tersebut meliputi indikator: (1) perencanaan dan pengorganisasian bahan pelajaran, (2) pengelolaan kegiatan belajar mengajar, (3) pengelolaan kelas, (4) penggunaan media dan sumber pengajaran, serta (5) penilaian prestasi.

Satuan pengajaran sebagai rencana pengajaran merupakan kerangka acuan bagi terlaksananya proses belajar. Kemampuan merencanakan program belajar-mengajar merupakan muara dari segala pengetahuan teori, kemampuan dasar dan pemahaman yang mendalam tentang objek belajar dan situasi pengajaran.

Perencanaan program belajar-mengajar merupakan perkiraan/proyeksi guru mengenai kegiatan yang akan dilakukan oleh guru maupun murid. Dalam kegiatan tersebut harus jelas kemana anak didik mau dibawa (tujuan), apa yang harus dipelajari (isi/bahan pelajaran), bagaimana anak didik mempelajarinya (metode dan teknik), dan bagaimana guru mengetahui bahwa anak didik telah mencapai tujuan tersebut (penilaian). Tujuan, isi, metode, teknik, serta penilaian merupakan unsur utama yang harus ada dalam setiap program belajar-mengajar yang merupakan pedoman bagi guru dalam melakukan kegiatan belajar mengajar.

## **2. Prosedur Mengajar**

Prosedur mengajar berkaitan dengan kegiatan mengajar guru. Kegiatan mengajar diartikan sebagai segenap aktivitas kompleks yang dilakukan guru dalam mengorganisasi atau mengatur lingkungan mengajar dengan sebaik-baiknya dan menghubungkannya dengan anak sehingga terjadi proses belajar (Junianto & Wagiran, 2013).

Proses dan keberhasilan belajar siswa turut ditentukan oleh peran yang dibawakan guru selama interaksi kegiatan belajar-mengajar berlangsung. Guru menentukan apakah kegiatan belajar-mengajar berpusat kepada guru dengan mengutamakan metode penemuan, atau sebaliknya. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa keberhasilan siswa sebagai salah satu indikator efektivitas mengajar dipengaruhi oleh perilaku mengajar guru dalam mewujudkan peranan itu secara nyata.

Aktivitas mengajar yang terwujud dalam bentuk perilaku pengajar, bukan hanya terbatas pada aktivitas penyampaian sejumlah informasi pengetahuan dari bahan yang diajarkan, melainkan juga bagaimana bahan tersebut dapat

disampaikan kepada siswa secara efektif dalam pengertian tercapainya kegiatan yang mempunyai makna (*meaningful learning*).

Proses mengajar pada hakekatnya interaksi antara guru dan siswa. Keterpaduan proses belajar siswa dengan proses mengajar guru tidak terjadi begitu saja, tetapi memerlukan pengaturan dan perencanaan yang seksama terutama menentukan komponen-komponen yang harus ada dan terlihat dalam proses pengajaran.

Komponen prosedur didaktik merupakan sarana kegiatan pengajaran yang dapat menimbulkan aktivitas siswa dalam kegiatan belajar. Komponen ini akan berjalan dengan lancar bila memperhatikan tujuan yang ingin dicapai, hakekat siswa sebagai individu yang terlibat dalam kegiatan belajar mengajar, hakekat bahan pelajaran yang akan disampaikan pada siswa.

Komponen ketiga adalah komponen siswa dan materi pelajaran. Komponen ini harus mendapat perhatian guru karena guru harus mampu mendorong aktualisasi siswa dan memberi kesempatan untuk mengungkapkannya perasaannya, melakukan perubahan bertingkah laku, serta mengamati perkembangan siswa. Oleh karena itu siswa harus diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya sesuai dengan kemampuannya.

Untuk mengetahui keberhasilan dari sebuah kegiatan belajar mengajar perlu dilakukan penilaian atau evaluasi. Fungsi dari evaluasi menurut Sujana (dalam Habibi, 2013) adalah untuk mengetahui: (a) tercapai tidaknya tujuan pengajaran, dan (b) keefektifan kegiatan belajar mengajar yang telah dilakukan guru. Dengan demikian, fungsi penilaian dalam kegiatan belajar mengajar memiliki manfaat ganda, yaitu bagi siswa dan bagi guru. Bagi guru penilaian

merupakan umpan balik sebagai suatu cara bagi perbaikan kegiatan belajar-mengajar selanjutnya. Bagi siswa, evaluasi berfungsi sebagai alat untuk mengukur prestasi belajar yang dicapainya.

Uraian diatas menggambarkan indikator-indikator yang terkait dengan komponen prosedur mengajar. (Arikunto & Lia Yuliana, 2008) menyatakan indikator-indikator prosedur mengajar terdiri dari: (a) metode, media, dan latihan yang sesuai dengan tujuan pengajaran, (b) komunikasi dengan siswa, (c) mendemonstrasikan metode mengajar, (d) mendorong dan menggalakan keterlibatan siswa dalam pengajaran, (e) mendemonstrasikan penguasaan mata pelajaran dan relevansinya, (f) pengorganisasian ruang, waktu, bahan, dan perlengkapan pengajaran, serta mengadakan evaluasi belajar mengajar.

### **3. Hubungan Antar Pribadi**

Ditinjau dari prosesnya, kegiatan belajar-mengajar merupakan proses komunikasi antara guru dengan siswa. Guru sebagai aktor utama dalam proses komunikasi berfungsi sebagai komunikator. Komunikasi yang dibina oleh guru akan tercermin dalam: a) mengembangkan sikap positif siswa, b) bersifat luwes dan terbuka pada siswa dan orang lain, c) menampilkan kegairahan dan kesungguhan dalam kegiatan belajar-mengajar, dan d) mengelola interaksi pribadi dalam kelas.

Proses komunikasi dalam kegiatan belajar mengajar berkaitan erat dengan komunikasi instruksional yang merupakan inti dari kegiatan belajar mengajar.

Kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan tertentu, dinilai berdasarkan standar yang telah ditetapkan (Junianto & Wagiran,



2013). Mengajar menurut DeQuely & Gazali (dalam Junianto & Wagiran, 2013) berarti menanamkan pengetahuan pada seseorang dengan cara paling singkat dan tepat. Dengan kata lain, kinerja mengajar dapat diartikan sebagai kemampuan guru dalam melaksanakan tugas/aktivitas mengajar agar siswa dapat mudah belajar.

Pelaksanaan proses belajar mengajar ada empat hal yang harus dilakukan oleh guru yaitu *planning*, *assesment*, *evaluation* dan *monitoring* (Briggs & Sommefeldt, 2002). Kyriacou (2009) menyatakan tentang *framework of effective teaching* yaitu: (1) *contex variables* berdasarkan pada semua karakteristik dalam ruang lingkup pembelajaran; (2) *process variables* yang berdasarkan pada apa yang terjadi di dalam kelas; dan (3) *product variables* merupakan dampak dari pembelajaran yang telah dipersiapkan oleh guru dan dapat digunakan sebagai penilaian. Berdasarkan ketiga hal yang disampaikan Kyriacou, dapat diringkas bahwa kerangka kerja guru yang efektif adalah perencanaan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran. Oleh karena itu, dimensi kinerja mengajar guru paling tidak terdiri dari tiga hal, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran.

Penelitian ini memfokuskan pada kinerja guru pada saat mengajar, sehingga dimensi dari variabel kinerja guru menggunakan konsep kinerja guru dalam mengajar yang dikemukakan Kyriacou (2009). Berikut uraian dari ketiga dimensi kinerja guru dalam mengajar.

### **1. Perencanaan Pembelajaran**

Usman (dalam Junianto & Wagiran, 2013) menyatakan bahwa unsur perencanaan pembelajaran meliputi: (1) tujuan pembelajaran, (2) materi

pembelajaran, (3) kegiatan pembelajaran, dan (4) alat penilaian proses. Perencanaan pembelajaran yang baik meliputi: (1) guru menentukan prasarat materi yang akan disampaikan, menentukan aturan dalam pembelajaran, menyampaikan tujuan pembelajaran, merencanakan kegiatan pembelajaran; (2) perencanaan pelaksanaan pembelajaran meliputi membangun hubungan yang positif dengan siswa, bersemangat men-capai harapan yang diinginkan, dan (3) perencanaan menilai pembelajaran bertujuan mencari kemajuan belajar siswa berdasarkan pada tujuan belajar, dan pelaksanaan tes atau penugasan.

## **2. Pelaksanaan Pembelajaran**

Guru melaksanakan pembelajaran tidak dapat terlaksana dengan baik, jika tidak mengerti prinsip-prinsip belajar, di samping menguasai materi pembelajaran. Oleh karena itu, dalam melaksanakan tugas, guru harus: (1) memprioritaskan *active learning*; (2) menyampaikan permasalahan dan mendorong siswa untuk menyelesaikan permasalahan tersebut; (3) kreatif/fleksibel and *responsive*; (4) membangun komunikasi yang positif dengan siswa; (5) membangun sikap kerja sama antar siswa; dan (6) memperhatikan perbedaan individu (Junianto & Wagiran, 2013).

## **3. Evaluasi Pembelajaran**

Di dalam menilai, hendaknya guru melakukan secara *accountable* dan *diagnostic assessment*. Penilaian yang *accountable* adalah penilaian yang berdasarkan pada kenyataan yang dilakukan oleh guru dan siswa (Hallinan, 2008). Sedangkan *diagnostic assessment* adalah penilaian yang dilakukan secara terus menerus, sampai siswa mendapatkan hasil penilaian yang

diharapkan/sesuai dengan kriteria. Proses evaluasi dipusatkan pada proses pembelajaran dan hasil pembelajaran.

## **2.5 Hubungan Konseptual Antar Variabel-Variabel Penelitian**

Dari berbagai kajian tentang terminologi Budaya Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru, maka waktunya meletakkan keterkaitan terminologi dengan penelitian yang dilakukan. Sebagai sasaran utama penelitian ini adalah mengukur tingkat keterkaitan antara variabel-variabel penelitian yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut.

Sebagai sasaran utama penelitian ini ialah mengukur tingkat keterkaitan Budaya Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut.

Untuk mewujudkan Kinerja Guru sebagai objek maka perlulah diperhatikan adanya subjek sebagai pelaksana objek tersebut dimana subjek dari Kinerja Guru sendiri adalah Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi. Oleh karenanya dalam pencapaian Kinerja bukan hanya Kepemimpinan Kepala Sekolah saja yang harus diperhatikan, akan tetapi Budaya Organisasi dari pihak terkaitpun harus diperhatikan terutama koordinasi dari lembaga yang bersangkutan.

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas, nampak jelas bahwa keberhasilan kinerja guru ditunjang dengan adanya kepemimpinan kepala madrasah yang baik dan budaya organisasi yang baik pula. Apabila kedua variabel tersebut saling mendukung kearah yang positif, maka niscaya keberhasilan meningkatkan kinerja

guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut akan meningkat dan sesuai yang diharapkan.

Dengan adanya budaya organisasi yang baik dan memiliki kepemimpinan kepala sekolah yang mempunyai *educator* yang baik yang mempunyai tujuan yaitu: meningkatkan kualifikasi pekerjaan, melakukan peningkatan pembinaan, menyusun program kerja, meningkatkan prestasi akademi, memberdayakan kerjasama, mendayagunakan sumber daya sekolah, meningkatkan profesi secara persuasif, mendorong aktif dalam kegiatan, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan, melakukan pengawasan dan pengendalian, menyusun dan melaksanakan program supervisi, melaksanakan diskusi kelompok, melaksanakan kunjungan kelas, kepribadian yang baik, kemampuan berkomunikasi, memahami dan mengembangkan visi dan misi, konstruktif, kreatif, delegasi, pragmatik, adaptable, pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja dan pembaharuan (Mulyasa, 2013 : 98).

Pemimpin mempunyai berbagai kedudukan dan fungsi, yaitu sebagai pelaksana, perancang, pembuat keputusan, ahli, *komunikator*, *dinamisator*, *evaluator*, *inovator*, dan *simbol*. Oleh karena itu, pemimpin memainkan peran amat menentukan di dalam menetapkan putusan-putusan dan mempengaruhi kelompok (Danim, 2012: 136).

Dengan konsep di atas apabila budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah semuanya dilakukan dengan baik maka akan membuat kinerja guru yang baik dan akan melahirkan guru profesional. Kinerja guru yang baik bukan hanya sekedar alat untuk transmisi ilmu pengetahuan dan kebudayaan,

tetapi juga mentransformasikan secara benar dan jelas ke arah yang dinamis yang menuntut penguasaan IPTEK, produktivitas yang tinggi, dan kualitas karya yang kompetitif.

Dari uraian di atas sudah jelas bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah besar pengaruhnya terhadap kinerja guru. Sebab kinerja merupakan unjuk kerja seseorang yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya sebagai akumulasi dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang telah dimilikinya. Proses penilaian kerja dapat dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan kerja atau bahkan dilakukan oleh dirinya sendiri (*self appraisal*) sehingga dengan meningkatnya kinerja guru yang berarti juga meningkatkan mutu madrasah.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian**

##### **3.1.1 Metode Penelitian yang Digunakan**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Sedangkan desain penelitian kausal digunakan untuk membuktikan hubungan sebab akibat dari variabel yang diamati (Ghozali, 2008).

Teknik penelitian ini menggunakan metode survey, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok untuk mengkaji gejala atau fenomena yang diamati.

Dengan demikian metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, diharapkan dapat memberikan jawaban bagi pemecahan masalah melalui pengumpulan informasi data lapangan yang menggambarkan faktor-faktor yang berhubungan antara fenomena yang diteliti, yaitu mengenai variabel-variabel Budaya Organisasi Sekolah, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Kinerja Guru.

## **3.2. Variabel-variabel Penelitian dan Paradigma Penelitian**

### **3.2.1. Variabel-variabel Penelitian**

Variabel adalah suatu karakteristik yang mempunyai lebih dari satu nilai (Jusman Iskandar, 2015:73). Dalam penelitian sosial pengertian abstrak biasanya disebut konsep, sedangkan pengertian-pengertian empirik disebut variabel.

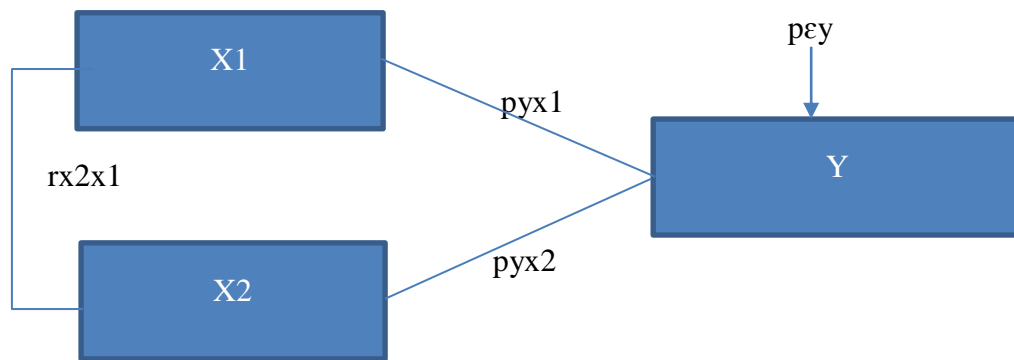
Adapun variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri atas 3 kelompok variabel, yaitu dua variabel bebas dan satu variabel terikat, dimana hubungannya bersifat *causal effectual*. Berikut rinciannya:

1. Variabel bebas 1 (*Independent*), budaya organisasi sekolah
2. Variabel bebas 2 (*Independent*), kepemimpinan kepala sekolah
3. Variabel terikat (*Dependent*), kinerja guru

### **3.2.2. Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian yaitu suatu pandangan atau model pola pikir yang dapat menjabarkan berbagai variabel yang diteliti, lalu membuat hubungan antara satu variabel dengan variabel lain sehingga masalah penelitian mudah dirumuskan, memilih teori yang relevan, merumuskan hipotesa yang diajukan, metode penelitian, instrumen penelitian, teknik analisa yang digunakan serta kesimpulan yang diharapkan.

Berdasarkan penjabaran dan pengklasifikasian variabel-variabel di atas baik itu variabel bebas, variabel antara dan variabel terikat, maka paradigma penelitian tersebut bersifat kausal efektif atau adanya hubungan sebab-akibat, sehingga dapat digambarkan pada paradigma model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 3.1**  
Hubungan antar Variabel Penelitian

Keterangan :

1.  $\rightarrow$  : Hubungan kausal
2. Variabel  $X_1$  adalah variabel bebas yaitu Budaya Organisasi Sekolah.
3. Variabel  $X_2$  adalah variabel bebas yaitu Kepemimpinan Kepala Sekolah.
4. Variabel Y adalah variabel terikat yaitu Kinerja Guru.
5.  $py_{x1}$  adalah Parameter struktural yang menunjukkan besarnya hubungan variabel  $X_1$  terhadap Y.
6.  $py_{x2}$  adalah Parameter struktural yang menunjukkan besarnya hubungan variabel  $X_2$  terhadap Y.
7.  $py_{x1x2}$  adalah Parameter struktural yang menunjukkan besarnya hubungan variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel Y.
8.  $rx_{2x1}$  adalah Parameter struktural yang menunjukkan keeratan hubungan antar variabel bebas.
2.  $p\epsilon_y$  adalah Parameter struktural yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel-variabel lain terhadap Y (tidak diukur).



### 3.3 Definisi operasional variabel-variabel penelitian

Operasionalisasi variabel penelitian merupakan penjabaran variabel-variabel menjadi dimensi-dimensi, indikator-indikator yang selanjutnya disusun item-item kegiatan yang akan diukur. Operasionalisasi variabel penelitian disusun untuk memudahkan langkah-langkah dalam menjangkau dan mengumpulkan data yang diperoleh dari responden sesuai dengan teori-teori, konsep-konsep, proposisi-proposisi dan asumsi-asumsi dari variabel-variabel penelitian yang ditetapkan. Operasionalisasi variabel penelitian ini meliputi dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang akan mengarahkan tersusunnya instrumen atau alat ukur penelitian. Berdasarkan beberapa teori, konsep, proposisi dan asumsi mengenai variabel-variabel penelitian sebagaimana telah dikemukakan pada kerangka pemikiran, maka definisi operasionalisasi variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel  $X_1$  (Budaya Organisasi Sekolah)

Budaya organisasi dalam penelitian ini adalah budaya organisasi sekolah dimana secara umum, penerapan konsep budaya organisasi di sekolah tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Akan tetapi nilai-nilai yang dikembangkan dalam indikator penelitian lebih memfokuskan pada nilai-nilai yang ada di sekolah, yang tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada seluruh individu di sekolah.

2. Variabel  $X_2$  (Kepemimpinan Kepala Sekolah)

Kepemimpinan dalam penelitian ini mengacu kepada konsep kepemimpinan dalam pendidikan, yakni kepala sekolah selaku pimpinan di sekolah. Pengembangan dimensi kepemimpinan kepala sekolah mengadopsi konsep yang dikemukakan Duignan (2004) yakni (1) Kemampuan pendidikan (*educational capabilities*); (2) Kemampuan personal (*personal capabilities*); (3) Kemampuan relasional (*relational capabilities*); (4) Kemampuan intelektual (*intellectual capabilities*); dan (5) Kemampuan keorganisasian (*organizational capabilities*).

### 3. Variabel Y (Kinerja Guru)

Variabel Kinerja Guru dalam penelitian ini memfokuskan pada kinerja guru dalam mengajar. Adapun konsep yang diadopsi untuk mengukur kinerja guru dalam mengajar adalah konsep yang dikemukakan dikemukakan Kyriacou (2009) terdiri dari (1) Perencanaan Pembelajaran, (2) Pelaksanaan Pembelajaran, dan (3) Evaluasi Pembelajaran.

## 3.4 Operasionalisasi Variabel-variabel Penelitian

Bersandar pada definisi operasional variabel yang telah ditentukan dan model paradigma penelitian maka untuk mengoperasionalkan variabel penelitian terlebih dahulu digambarkan pada tingkat dimensi dan indikator. Langkah ini dilakukan untuk mempermudah pengukuran variabel-variabel sebagai bahan analisis dan pembahasan hasil penelitian.

Secara terperinci variabel, dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.1

## Operasionalisasi Variabel Penelitian

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Item		
1	Variabel X1 Budaya Organisasi Sekolah (Sumber: Luthan, 2006)	1. Aturan-aturan Perilaku	a. Kedisiplinan dalam jam kerja	1. Masuk sekolah tepat waktu		
				2. Mengajar sesuai jam pelajaran		
				3. Istirahat dan pulang sesuai peraturan		
			b. Kedisiplinan dalam berpakaian	4. Menggunakan pakaian sesuai aturan		
				5. Berpakaian sopan dan rapi		
				6. Mentaati kode etik guru		
			c. Komitmen terhadap kode etik pekerjaan	7. Selalu menjaga marwah sebagai guru		
				2. Norma	a. Adanya prosedur tetap dalam setiap pekerjaan	8. Selalu membaca dan memperhatikan SOP sebelum bekerja
						b. Memperhatikan norma sosial yang berlaku
		10. Berperilaku sesuai norma sosial				
		3. Nilai-nilai Dominan	a. Memiliki nilai yang menjadi ciri khas		11. Mempunyai cara efektif ketika mengajar agar siswa mengerti	
					12. Berkepribadian baik di lingkungan sekolah maupun diluar sekolah	
					b. Evaluasi capaian	13. Selalu melakukan evaluasi ketika selesai KBM
		14. Melakukan pengayaan dan remedial ketika selesai KBM				
		4. Filosofi	a. Menciptakan cara kerja profesional	15. Memahami tupoksi kerja		
				16. Menjalankan		

		amanat pekerjaan dengan sungguh-sungguh
	b. Handal dalam pelayanan	17. Memberikan pelayanan pembelajaran terhadap pelajar 18. Mengupayakan ketercapaian pembelajaran 19. Menerima dengan lapang dada setiap pengaduan kesulitan dalam pembelajaran
5. Peraturan-Peraturan	a. Sosialisasi peraturan kerja	20. Menginformasikan kepada rekan kerja tentang peraturan kerja 21. Saling mengingatkan dalam bekerja
	b. Kejelasan peraturan kerja	22. Memahami peraturan kerja sendiri dan rekan kerja 23. Dapat menjelaskan peraturan kerja kepada rekan kerja
	c. Komitmen mengikuti peraturan	24. Teguh dalam bekerja ada atau tidak ada pemimpin
6. Iklim Organisasi	a. Adanya penghargaan	25. Berusaha mencari penghargaan untuk kebanggaan diri 26. Ada atau tidak ada penghargaan tetap bekerja optimal
	b. Pengambilan keputusan bersama	27. Selalu bermusyawarah ketika memutuskan suatu perkara 28. Mentaati keputusan yang dibuat bersama.
	c. Membangun kekeluargaan	29. Menciptakan susana kekeluargaan

				ketika bekerja	
				30. Membangun komunikasi interpersonal dalam bekerja	
2.	Variabel X2 Kepemimpinan Kepala Sekolah (Sumber: Duignan, 2004)	1. Kemampuan pendidikan ( <i>educational capabilities</i> )	a.	Tingkat pemahaman terhadap proses pembelajaran	31. Memahami proses pembelajaran
				32. Menjalankan proses pembelajaran dengan baik	
			b.	Tingkat pemahaman terhadap aturan dalam dunia pendidikan	33. Memahami peraturan pendidikan
		2. Kemampuan personal ( <i>personal capabilities</i> )	a.	Tingkat kematangan emosional	34. Dapat mengendalikan emosi ketika pembelajaran
				35. Tidak memaksakan kehendak sendiri ketika beda pendapat	
			b.	Kesadaran perilaku personal	36. Menjaga perilaku
			c.	Menginspirasi terciptanya iklim positif	37. Menciptakan suasana positif
				38. Menciptakan ide-ide kreatif	
		3. Kemampuan relasional ( <i>relational capabilities</i> )	a.	Sikap menghargai bawahan	39. Bersikap sopan terhadap bawahan
				40. Memberikan apresiasi terhadap bawahan	
			b.	Dapat bekerjasama dengan anggota organisasi	41. Dapat bekerjasama dengan rekan kerja
				42. Berkomunikasi baik dengan rekan kerja	
			c.	Terbuka terhadap masukan	43. Menerima masukan dari rekan dan pimpinan
					44. Menjalankan masukan dari rekan atau pimpinan
4. Kemampuan intelektual	a.		Memahami rencana strategis sekolah	45. Memahami strategis sekolah	

			( <i>intellectual capabilities</i> )	b. Memahami perubahan lingkungan	46. Memahami perubahan lingkungan sekolah 47. Berpartisipasi dalam Berfikir kearah yang lebih baik untuk sekolah
		5. Kemampuan keorganisasian ( <i>organizational capabilities</i> )		a. Kemampuan mempengaruhi orang lain	48. Dapat mempengaruhi orang lain dalam hal yang positif 49. Mengajak orang lain dalam berbuat kebaikan
				b. Kemampuan menjalankan sekolah secara efektif	50. Dapat menjalankan tugas dengan baik 51. Mampu memberikan perubahan yang signifikan terhadap kemajuan sekolah
3.	Kinerja Guru (Sumber: Kyriacou 2009)	1. Perencanaan Pembelajaran		a. Penyusunan program tahunan	52. Dapat menyusun program tahunan 53. Membuat program tahunan yang relevan dengan kbm
				b. Penyusunan program semesteran	54. Dapat menyusun program semester 55. Membuat program semester yang baru disesuaikan dengan kebutuhan pembelajaran
				c. Penyusunan silabus	56. Menyusun silabus sebelum tahun ajaran dimulai 57. Mempelajari dan memahami silabus
				d. Penyusunan RPP	58. Menyusun RPP sebelum kegiatan pembelajaran
		2. Pelaksanaan Pembelajaran		a. Memotivasi dalam pembukaan	59. Memotivasi siswa sebelum pembelajaran dimulai 60. Memberikan stimulus kepada siswa sebelum belajar

	b.	Menghubungkan dengan materi sebelumnya	61. Dapat menghubungkan materi sebelumnya dengan yang akan dibahas
			62. Memberikan penjelasan materi sebelumnya dengan jelas
	c.	Menyajikan materi sesuai RPP	63. Menyajikan materi sesuai RPP
			64. Memahami RPP yang telah di konsep
	d.	Penutupan pembelajaran	65. Menutup pembelajaran dengan baik
			66. Memberikan evaluasi kecil sebelum pelajaran ditutup
3. Evaluasi Pembelajaran	a.	Evaluasi pembelajaran	67. Mengevaluasi setiap materi pelajaran yang sudah diberikan
			68. Mencari tahu kekurangan dan kelebihan siswa dalam memahami materi pelajaran.
	b.	Evaluasi hasil proses pembelajaran	69. Mengevaluasi hasil proses pembelajaran
			70. Mengetahui cara masing-masing siswa dalam meningkatkan prestasi pembelajaran

### 3.5. Alat Ukur Penelitian serta Pengujian Validitas dan Reliabilitas Alat

#### Ukur Penelitian

##### 3.5.1 Alat Ukur Penelitian

Alat ukur penelitian adalah penghubung antara masalah penelitian yang dirumuskan secara teoritik dengan data yang dikumpulkan melalui pengamatan empirik (Iskandar, 2014). Alat ukur yang digunakan dalam kegiatan penelitian ini

adalah angket berupa kuesioner terstruktur yang bersifat tertutup dimana responden hanya tinggal memilih salah satu jawaban yang sudah tersedia dengan memberikan tanda sesuai petunjuk. Satuan pengukuran yang digunakan adalah *scoring*, yaitu pemberian nilai skor pada setiap alternatif jawaban yang disediakan dalam pertanyaan penelitian. Tingkat pengukuran variabel dalam penelitian ini adalah ordinal dan kategori jawaban terdiri dari 5 (lima) alternatif jawaban, yaitu (sangat baik/baik/cukup baik/tidak baik/sangat tidak baik). Dalam membuat item pernyataan yang digunakan bersifat positif dengan pembobotan melalui penilaian pada tabel 4 sebagai berikut.

Tabel 3.2  
Pemberian skor pada Alternatif Jawaban Kuesioner

<b>Alternatif Jawaban</b>	<b>Skoring</b>
Sangat tinggi/ Sangat Baik/ Sering/ Sangat Setuju	5
Tinggi/ Baik/ Pernah/ Setuju	4
Cukup/ Hampir Tidak Pernah/ Ragu-ragu	3
Rendah/ Jarang/ Kurang Baik/ Tidak Setuju	2
Sangat Rendah/ Sangat Kurang Baik/ Tidak Pernah/ Sangat Tidak Setuju	1

*Sumber: (Riduwan, Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian, 2010)*

### **3.5.2. Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Alat Ukur**

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu alat ukur. Hal ini disampaikan oleh (Iskandar, 2016:147) bahwa validitas suatu alat ukur didefinisikan sebagai sifat suatu ukuran yang memungkinkan peneliti beranggapan bahwa alat ukur itu dapat dipergunakan untuk mengukur karakter yang hendak diukurnya.



Oleh karena itu mengingat ketepatan alat ukur sangat tergantung pada kualitas data yang akan dipakai dalam pengujian hipotesis, maka terlebih dahulu perlu dilaksanakan pengujian validitas konseptual dan uji validitas lapangan.

- a. Uji validitas konseptual yang telah peneliti lakukan meliputi :
  1. Validitas Konstrak adalah validitas yang berkenaan dengan kualitas aspek psikologis apa yang diukur oleh suatu pengukuran serta terdapat evaluasi bahwa suatu konstruk tertentu dapat menyebabkan kinerja yang baik dalam pengukuran. Konsep validitas konstruk sangatlah berguna pada alat ukur yang mengukur trait yang tidak memiliki kriteria eksternal misalnya berupa keagresifan yang tersembunyi (Iskandar, 2016:161).
  2. Validitas isi atau validitas muka secara eksklusif merupakan suatu tipe validitas atau alat tes kuantitatif. Item-itemnya harus tercakup dalam ukuran sehingga mencerminkan kemampuan dan tujuan orang yang melakukan pengujian atau pengalaman pribadi dan latar belakang profesional (Iskandar, 2016:152) dan merupakan validitas yang diperhitungkan melalui pengujian terhadap isi alat ukur dengan analisis rasional.
  3. Validitas Budaya. Variabel-variabel yang dimuat sesuai dengan konteks sosiobudaya pada penelitian tersebut.
  4. Validitas Muka. Merupakan hasil penilaian pakar di bidang ilmu tertentu pada variabel penelitian tersebut dan pada alat ukur tertentu.
- b. Uji Validitas Lapangan, yang dilaksanakan terhadap populasi, supaya alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar valid. Pengujian

validitas lapangan dapat menunjukkan sejauh mana alat ukur penelitian mampu mengukur variabel yang terdapat dalam suatu penelitian (Iskandar, 2016:147). Dalam penelitian ini pengujian alat ukur yang digunakan adalah pendekatan korelasi produk *moment person* melalui tahapan sebagai berikut:

### 1. Penentuan Nilai Korelasi

Untuk menentukan nilai korelasi digunakan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum x_1 y_1 - (\sum x_1)(\sum y_1)}{\sqrt{[n \sum x_1^2 - (\sum x_1)^2][n \sum y_1^2 - (\sum y_1)^2]}}$$

Keterangan :

- r = koefisien korelasi
- x = jumlah skor total item x
- y = jumlah total item y
- n = jumlah responden

### 2. Penentuan uji signifikansi korelasi *Product Moment*

Secara statistic angka korelasi yang diperoleh diuji t atau dibandingkan dengan  $t_{\text{tabel}}$  dengan derajat (db) = n - z pada  $\alpha = 0,05$  dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

- r = koefisien korelasi
- n = jumlah responden
- t = nilai  $t_{\text{hitung}}$

### 2. Kaidah Keputusan

Jika :  $t > t_{\text{tabel}}$ , maka terjadi korelasi

$t \leq t_{\text{tabel}}$ , maka tidak terjadi korelasi

Dilihat dari kriteria pengujian, bahwa koefisien validitas dianggap signifikan apabila harga  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel} (1 - \alpha) (n - 2)$  dengan harga parameter  $\rho \alpha 0,05$ . Alat ukur yang signifikan adalah valid, sedangkan yang tidak signifikan adalah tidak valid atau harus di *cropping* (Iskandar, 2016:28-29).

Adapun hasil uji validitas lapangan terhadap item-item yang terdapat dalam instrumen penelitian dari masing-masing variabel terhadap 20 orang responden, diperoleh hasil sebagaimana ditampilkan pada tabel-tabel berikut:

Tabel 3.3  
Uji Validitas Variabel  $X_1$   
(Budaya Organisasi Sekolah)

Nomor Item	Korelasi	$T_{hitung}$	$T_{tabel}$	Varians	Valid
1	0,676876	3,901311	2,100922	0,5475	Valid
2	0,609615	3,262754	2,100922	0,4	Valid
3	0,865708	7,337698	2,100922	0,46	Valid
4	0,829319	6,296801	2,100922	0,5875	Valid
5	0,638633	3,521052	2,100922	0,5875	Valid
6	0,93559	11,24183	2,100922	0,4275	Valid
7	0,67962	3,930651	2,100922	0,74	Valid
8	0,776029	5,220282	2,100922	0,7475	Valid
9	0,234091	1,02155	2,100922	0,6475	Tidak Valid
10	0,766464	5,062898	2,100922	0,9875	Valid
11	0,912686	9,47534	2,100922	0,91	Valid

12	0,689344	4,037135	2,100922	0,71	Valid
13	0,60999	3,26595	2,100922	0,6275	Valid
14	0,776029	5,220282	2,100922	0,7475	Valid
15	0,656403	3,691467	2,100922	0,4475	Valid
16	0,854963	6,993215	2,100922	0,9475	Valid
17	0,902921	8,912765	2,100922	1,11	Valid
18	0,208067	0,902505	2,100922	0,46	Tidak Valid
19	0,744235	4,727407	2,100922	0,79	Valid
20	0,912686	9,47534	2,100922	0,91	Valid
21	0,702813	4,191575	2,100922	0,6875	Valid
22	0,60999	3,26595	2,100922	0,6275	Valid
23	0,776029	5,220282	2,100922	0,7475	Valid
24	0,656403	3,691467	2,100922	0,4475	Valid
25	0,854963	6,993215	2,100922	0,9475	Valid
26	0,877494	7,762689	2,100922	1,1275	Valid
27	0,146095	0,626552	2,100922	0,9	Tidak Valid
28	0,829319	6,296801	2,100922	0,5875	Valid
29	0,638633	3,521052	2,100922	0,5875	Valid
30	0,854561	6,981014	2,100922	0,46	Valid
31	0,67962	3,930651	2,100922	0,74	Valid
32	0,766334	5,060812	2,100922	0,8	Valid
33	0,912686	9,47534	2,100922	0,91	Valid

$$r = \frac{n \sum x_1 y_1 - (\sum x_1)(\sum y_1)}{\sqrt{[n \sum x_1^2 - (\sum x_1)^2][n \sum y_1^2 - (\sum y_1)^2]}}$$

$t_{\text{tabel}}$  untuk  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = n - 2 = 20 - 2 = 18$  diperoleh = 2,10

Dari tabel di atas terlihat bahwa hasil uji validitas terhadap variabel  $X_1$  hasilnya adalah terdapat 3 item yang tidak valid, terhadap item yang tidak valid ini dilakukan *cropping* atau penghapusan pernyataan pada item tersebut.

Tabel 3.4  
Uji Validitas Variabel  $X_2$   
(Kepemimpinan Kepala Sekolah)

Nomor Item	Korelasi	$T_{\text{hitung}}$	$T_{\text{tabel}}$	Varians	Valid
34	0,678182	3,915239	2,100922	0,7275	Valid
35	0,660418	3,731422	2,100922	0,3475	Valid
36	0,725408	4,471243	2,100922	0,76	Tidak Valid
37	0,307651	1,371785	2,100922	1,09	Valid
38	0,564577	2,90205	2,100922	0,6475	Valid
39	0,807581	5,809634	2,100922	0,59	Tidak Valid
40	0,259088	1,13808	2,100922	0,9	Valid
41	0,857597	7,074301	2,100922	0,49	Valid
42	0,774469	5,194011	2,100922	0,6	Valid
43	0,718773	4,386223	2,100922	0,5	Valid
44	0,806646	5,790373	2,100922	0,7	Valid
45	0,650295	3,63174	2,100922	0,59	Valid
46	0,798592	5,629332	2,100922	0,6275	Valid
47	0,691858	4,065335	2,100922	0,7275	Valid
48	0,660418	3,731422	2,100922	0,3475	Valid
49	0,702821	4,191669	2,100922	0,3475	Valid
50	0,393994	1,818681	2,100922	0,99	Valid
51	0,543399	2,746298	2,100922	0,45	Tidak Valid
52	0,773158	5,172126	2,100922	0,39	Valid
53	0,814687	5,960371	2,100922	1,1275	Valid
54	0,35026	1,586532	2,100922	1,0475	Valid

55	0,657231	3,699666	2,100922	0,4275	Tidak Valid
56	0,530787	2,657141	2,100922	1,0275	Valid
57	0,673094	3,861365	2,100922	0,39	Valid

$$r = \frac{n \sum x_1 y_1 - (\sum x_1)(\sum y_1)}{\sqrt{[n \sum x_1^2 - (\sum x_1)^2][n \sum y_1^2 - (\sum y_1)^2]}}$$

$t_{\text{tabel}}$  untuk  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = n - 2 = 20 - 2 = 18$  diperoleh = 2,10

Dari tabel di atas terlihat bahwa hasil uji validitas terhadap variabel  $X_2$  hasilnya adalah terdapat 3 item yang tidak valid, terhadap item ini dilakukan *cropping* atau penghapusan pernyataan pada item tersebut.

Tabel 3.5  
Uji Validitas Variabel Y

Nomor Item	Korelasi	$T_{\text{hitung}}$	$T_{\text{tabel}}$	Varians	Valid
58	0,709168	4,267481	2,100922	0,3275	Valid
59	0,797944	5,616741	2,100922	1,0475	Valid
60	0,773475	5,177398	2,100922	0,7875	Valid
61	0,765591	5,048946	2,100922	0,4475	Valid
62	0,50926	2,510548	2,100922	0,5275	Valid
63	0,722821	4,437789	2,100922	1,1275	Valid
64	0,660722	3,734464	2,100922	0,8875	Valid
65	0,234138	1,021765	2,100922	2,19	Tidak Valid
66	0,620418	3,356253	2,100922	0,4475	Valid
67	0,735658	4,607833	2,100922	0,8275	Valid
68	0,755246	4,888673	2,100922	1,09	Valid
69	0,710558	4,284362	2,100922	1,1875	Valid
70	0,891049	8,328562	2,100922	0,4475	Valid
71	0,872015	7,558319	2,100922	0,9	Valid
72	0,722821	4,437789	2,100922	1,1275	Valid
73	0,564628	2,902439	2,100922	0,7475	Valid

74	0,74905	4,796803	2,100922	1,3275	Valid
75	0,742421	4,701702	2,100922	0,7275	Valid
76	0,720895	4,413132	2,100922	0,6475	Valid
77	0,681509	3,951029	2,100922	0,7275	Valid

$$r = \frac{n \sum x_1 y_1 - (\sum x_1)(\sum y_1)}{\sqrt{[n \sum x_1^2 - (\sum x_1)^2][n \sum y_1^2 - (\sum y_1)^2]}}$$

$t_{\text{tabel}}$  untuk  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = n - 2 = 20 - 2 = 18$  diperoleh = 2,10

Dari tabel di atas terlihat bahwa hasil uji validitas terhadap variabel Y hasilnya adalah terdapat 1 item yang tidak valid, terhadap item yang tidak valid ini dilakukan *cropping* atau penghapusan pernyataan pada item tersebut.

### 3.5.3 Pengujian Reliabilitas Alat Ukur Penelitian

Di samping harus valid, alat ukur penelitian juga harus reliabel (handal), suatu alat ukur dikatakan handal apabila alat ukur penelitian memberikan hasil yang tetap terhadap variabel yang diukur walaupun telah berubah. Menurut Sugiyon (1999 : 102) reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat penelitian dapat dipercaya atau diandalkan. Hal ini dapat dilihat, apabila suatu alat ukur dipakai berulang kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya relatif konstan, maka alat ukur penelitian tersebut reliabel atau handal.

Iskandar (2003 : 166) mengemukakan bahwa uji reliabilitas yaitu suatu sistem pengukuran sebagai suatu kemampuan instrumen guna mengukur secara konsisten terhadap fenomena yang dirancang untuk diukur.

Pengujian reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini menggunakan rumus Alfa Cron Bach dengan tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Penentuan Nilai Korelasi (r)

Untuk menentukan nilai korelasi digunakan rumus sebagai berikut :

Rumus menghitung  $Si^2$  dan  $ST^2$

$$Si^2 = \frac{Jki}{n} - \frac{Jks}{n^2}$$

$$ST^2 = \frac{\sum XT^2}{n} - \frac{(\sum XT)^2}{n^2}$$

$$r = \left\{ \frac{K}{K-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{Si^2}{ST^2} \right\}$$

Keterangan :

n = jumlah responden

K = jumlah item

JKi = penjumlahan dari kuadrat seluruh skor tiap item

JKs = penjumlahan dari kuadrat jumlah skor tiap item

XT = skor masing-masing responden

(Jusman Iskandar, 2005 : 67)

## 2. Penentuan $t_{hitung}$

Rumus yang digunakan untuk mendapatkan nilai  $t_{hitung}$  sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana : r = koefisien korelasi

t = nilai hitung

n = jumlah responden

(Jusman Iskandar, 2005 : 68)

## 3. Kaidah keputusan nilai $t_{hitung}$ yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan nilai

$t_{tabel}$  pada taraf nyata sebesar  $\alpha = 0,05$  dan derajat kebebasan sebesar  $dk = n - 2$ .



Setelah dibandingkan, kemudian diambil keputusannya dengan kaidah sebagai berikut :

1. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka alat ukur penelitian yang digunakan handal (reliabel).
2. Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka alat ukur penelitian yang digunakan tidak handal (tidak reliabel)

(Jusman Iskandar, 2005 : 68)

Selanjutnya proses uji realibilitas terhadap variabel-variabel penelitian dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 3.6  
Uji Reliabilitas Variabel  $X_1$

Nomor Item	Varians	Hasil Perhitungan													
1	0,5475	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td><b>Varians Total</b></td> <td>393,69</td> </tr> <tr> <td><b>Varians Instrumen</b></td> <td>23,3625</td> </tr> <tr> <td><b>ALFA</b></td> <td>0,9701</td> </tr> <tr> <td><math>t_{hitung}</math></td> <td>16,9439</td> </tr> <tr> <td><math>t_{tabel}</math></td> <td>2,1009</td> </tr> <tr> <td><b>Keputusan</b></td> <td>RELIABEL</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;"><b>Keputusan :</b></p> <p style="text-align: center;">Jika <math>t_{hitung} &gt; t_{tabel} \longrightarrow</math> reliabel</p> <p style="text-align: center;">Jika <math>t_{hitung} &lt; t_{tabel} \longrightarrow</math> tidak reliabel</p> <p style="text-align: center;"><math>t_{tabel}, \alpha = 0,05</math> dan <math>dk = n-2 = 20-2 = 18</math></p> <p style="text-align: center;">Diperoleh = 2,10</p>	<b>Varians Total</b>	393,69	<b>Varians Instrumen</b>	23,3625	<b>ALFA</b>	0,9701	$t_{hitung}$	16,9439	$t_{tabel}$	2,1009	<b>Keputusan</b>	RELIABEL	<b>Kai dah</b>
<b>Varians Total</b>	393,69														
<b>Varians Instrumen</b>	23,3625														
<b>ALFA</b>	0,9701														
$t_{hitung}$	16,9439														
$t_{tabel}$	2,1009														
<b>Keputusan</b>	RELIABEL														
2	0,4														
3	0,46														
4	0,5875														
5	0,5875														
6	0,4275														
7	0,74														
8	0,7475														
9	0,6475														
10	0,9875														
11	0,91														
12	0,71														
13	0,6275														

14	0,7475
15	0,4475
16	0,9475
17	1,11
18	0,46
19	0,79
20	0,91
21	0,6875
22	0,6275
23	0,7475
24	0,4475
25	0,9475
26	1,1275
27	0,9
28	0,5875
29	0,5875
30	0,46
31	0,74
32	0,8
33	0,91

Dari tabel di atas terlihat bahwa hasil uji reliabilitas terhadap semua item pada variabel  $X_1$  hasilnya adalah reliabel.

Tabel 3.7  
Uji Reliabilitas Variabel  $X_2$

Nomor Item	Varians	Hasil Perhitungan	
34	0,7275	Varians Total	144,05
35	0,3475	Varians Instrumen	15,8425
36	0,76	ALFA	0,9287
37	1,09	$t_{hitung}$	10,6264
38	0,6475	$t_{tabel}$	2,1009
39	0,59	Keputusan	<b>RELIABEL</b>
40	0,9	<p style="text-align: center;"><b>Kaidah Keputusan :</b></p> <p>Jika <math>t_{hitung} &gt; t_{tabel}</math> —&gt; <b>reliabel</b></p> <p>Jika <math>t_{hitung} &lt; t_{tabel}</math> —&gt; <b>tidak reliabel</b></p> <p><math>t_{tabel}</math>, <math>\alpha = 0,05</math> dan <math>dk = n-2 = 20-2 = 18</math></p> <p style="text-align: center;">Diperoleh = 2,10</p>	
41	0,49		
42	0,6		
43	0,5		
44	0,7		
45	0,59		
46	0,6275		
47	0,7275		
48	0,3475		
49	0,3475		
50	0,45		
51	0,99		
52	0,39		
53	1,1275		
54	0,4275		
55	1,0475		
56	1,0275		
57	0,39		

Dari tabel di atas terlihat bahwa hasil uji reliabilitas terhadap semua item pada variabel  $X_2$  hasilnya adalah reliabel.

Tabel 3.8  
Uji Reabilitas Variabel Y

Nomor Item	Varians	Hasil Perhitungan	
		58	0,3275
59	1,0475	Varians Instrumen	17,5475
60	0,7875	ALFA	0,9346
61	0,4475	$t_{hitung}$	11,1500
62	0,5275	$t_{tabel}$	2,1009
63	1,1275	Keputusan	<b>RELIABEL</b>
64	0,8875	<p style="text-align: center;"><b>Kaidah Keputusan :</b></p> <p style="text-align: center;">Jika <math>t_{hitung} &gt; t_{tabel}</math> → reliabel</p> <p style="text-align: center;">Jika <math>t_{hitung} &lt; t_{tabel}</math> → tidak reliabel</p> <p style="text-align: center;"><math>t_{tabel}, \alpha = 0,05</math> dan <math>dk = n-2 = 20-2 = 18</math></p> <p style="text-align: center;">Diperoleh = 2,10</p>	
65	2,19		
66	0,4475		
67	0,8275		
68	1,09		
69	1,1875		
70	0,4475		
71	0,9		
72	1,1275		
73	0,7475		
74	1,3275		
75	0,7275		

76	0,6475	
77	0,7275	

Dari tabel di atas terlihat bahwa hasil uji reliabilitas terhadap semua item pada variabel Y hasilnya adalah reliabel.

### 3.6 Populasi Penelitian dan Teknik Sampling

#### 3.6.1 Populasi Penelitian

Iskandar (2001 : 327) mengemukakan suatu penelitian yang menggunakan teknik sampling disebut dengan *research* sampling dan individu-individu yang dipilih disebut sebagai anggota sampel atau responden atau contoh. Keseluruhan objek atau gejala yang diteliti disebut dengan populasi atau *universe*.

Populasi menurut Sugiyono (2010 : 80) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang tetapi objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu.

Populasi dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, unsur komite sekolah dan guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam.

Untuk lebih jelasnya populasi pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.9

Kadaan Jumlah Populasi Penelitian di MAN 2 Garut

No	Jabatan	Jumlah	Ket.
----	---------	--------	------

1	Kepala madrasah	1	
2	Guru	56	
3	Staf TU	15	
Jumlah		72	

Dari tabel di atas terlihat dengan jelas bahwa populasi penelitian berjumlah 72 orang.

Adapun Jumlah seluruh personil madrasah sebanyak Guru PNS 52 Guru Tidak Tetap 9 orang, Karyawan Tata Usaha PNS 7 Orang, TU Honorer 10 Orang, satpam 1 orang, dan pesuruh 2 orang. Populasi dalam penelitian ini adalah guru (tenaga pendidik) di lingkungan MAN 2 Garut yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 3.10  
Keadaan Personel MAN 2 Garut

No	Nama Guru	Jabatan	Status
1	Drs. H. Nendi Supendi, M.Pd.	Kepala	PNS
2	Drs. Abdul Hamid	Guru Matematika	PNS
3	Dra. Mas Rosidah	Guru Aqidah Akhlak	PNS
4	Drs. H. Agus Supian, M.Pd.	Guru Geografi	PNS
5	Drs. Asep Barkah	Guru Ekonomi	PNS
6	Kamil, S.Ag.	Guru Bahasa Inggris	PNS
7	Drs. H. Miftah Aziz, M.Pd.	Guru Matematika & TIK	PNS
8	Dra. Hj. Yenyen	Guru Matematika	PNS
9	Drs. Iwan Agus K., MM.	Guru Sosiologi	PNS
10	Dra. Nunung Salbiah	Guru Ekonomi	PNS
11	Drs. Ade Dadi Supriyadi	Guru Penjas	PNS

No	Nama Guru	Jabatan	Status
12	Dra. Asiah	Guru Matematika/ Kimia	PNS
13	Dra. Eti Nurhayati	Guru Matematika	PNS
14	Dra. Mariam	Guru Bahasa Inggris	PNS
15	H. Amip Miptah,S.Ag,MA.	Guru Qur'an hadist/ BTQ	PNS
16	Drs. Darsa Ramli	Guru Ekonomi/ Geografi	PNS
17	Dra. Hj. Zusmiewita	Guru Kimia	PNS
18	Yani Nurcahyani, S.Pd.	Guru Biologi	PNS
19	Ali Nugraha, S.Pd.	Guru Bahasa Inggris	PNS
20	Widaningsih, S.Pd., MM.	Guru Biologi	PNS
21	Cecep Kurnia, S.Pd., MM.	Guru Bahasa Indonesia	PNS
22	Apon Bintang S., S.Pd.Fis.	Guru Fisika	PNS
23	Dra. Dadah Musadah	Guru Bahasa Arab	PNS
24	Drs. Tata Supita	Guru Matematika/Penjas	PNS
25	Drs. Zaenal Mutaqin	Guru Bahasa Indonesia	PNS
26	Arif Rahman Hakim, S.Pd.	Guru Kimia	PNS
27	Tatan Burhanudin, S.Ag.	Guru Bahasa Inggris	PNS
28	Dra. Hj. Farhamidah	Guru Matematika	PNS
29	Siti Kulsum, S.Pd.	Guru Matematika	PNS
31	Hamidah, S.Pd.	Guru Biologi	PNS
32	Oden, S.Ag.	Guru Bahasa Arab	PNS
33	Drs. Elas Sulyana	Guru Pkn	PNS
34	Dede Supian, S.Ag.	Guru Fiqih	PNS
35	Yati Suryati, S.Pd.	Guru Ekonomi/B.Sunda	PNS
36	Epid, S.Ag., MM.	Guru Bahasa Arab	PNS
37	Jajang Hermanto, S.Ag.	Guru Fiqih	PNS
38	Aris, M.Pd.	Guru Sejarah	PNS
39	B. Fariz J. Misbah, M.Pd.	Bahasa Indonesia	PNS

No	Nama Guru	Jabatan	Status
40	Rina Marlioni, S.Pd.	Guru Pkn	PNS
41	Imas Zakiah, S.Pd.	Guru Bahasa Indonesia	PNS
42	Wawan Setiana, S.S.	Guru Sejarah	PNS
43	Robi Suprana, S.Pd.	Guru Fisika	PNS
44	Enung Siti M., S.Pd., MM.	Guru Matematika	PNS
45	Nurosidah, S.Ag.	Guru Qur'an hadist/BTQ	PNS
46	Mimin Rosmawati, SE.	Guru Bahasa sunda	PNS
47	Ai Deti Rahmayanti, S.Pd.	Guru Bahasa Indonesia	PNS
48	Wawa Wahidah, S.Ag.	Guru Qur'an hadist/BTQ	PNS
49	Agus Nurdin, S.Ag.	Guru Qur'an hadist/BTQ	PNS
50	Diki Hadiansyah, S.Pd.	Guru Sosiologi	PNS
51	Lela Nurlela, S.Psi	Guru BP/BK	PNS
52	Asep Yayan R., ST.	Guru TIK	GTT
53	Erma Melati, S.Pd.I	Guru Menjahit	GTT
54	Nurnawati, S.Pd.	Guru Bahasa sunda	GTT
55	Risda Nurdiana, S.Pd	Guru Menjahit	GTT
56	Dedi Fahrudin, A.Md	Guru Pend. Seni	GTT
57	Dian Rahdiansyah, S.Pd	Guru Pend. Seni	GTT
58	Drs. H. Mahmud, M.Pd	Kepala Ur.TU	PNS
59	Siti Salamah	Staf TU	PNS
60	Sulaeman	Staf TU	PNS
61	Alang Usep Hidayat	Staf TU	PNS
62	Iyus Kurnia Rahmat, S. Pt	Staf TU	PNS
63	Sri Andikawati	Staf TU	PNS
64	Saripudin	Staf TU	PTT
65	Mulyadin, AM.d	Staf TU	PTT
66	Abdul Gani R.	Staf TU	PTT



No	Nama Guru	Jabatan	Status
67	Maman Suparman	Staf TU	PTT
68	Rini Soraida	Staf TU	PTT
69	Yadi Suryadi,S.Pdi	Staf TU	PTT
70	Helmi	Staf TU	PTT
71	Roni Rohendi	Staf TU	PTT
72	Zamzam M.	Staf TU	PTT

Sumber: Data Profil Sekolah MAN 2 Garut, 2018

### 3.6.2 Teknik Sampling

Mengingat berbagai pertimbangan, maka tidak dilakukan penarikan sampel, seluruh populasi penelitian dijadikan responden (72 orang).

## 3.7. Sumber data, Jenis data, Teknik Pengumpulan Data dan Proses

### Pengumpulan Data

#### 3.7.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang ditangkap dalam penelitian ini yaitu berupa data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden, dalam hal ini adalah guru-guru dan staf di lingkungan MAN 2 Garut. Sedangkan data sekunder yaitu data yang peroleh dari dokumen-dokumen dan laporan-laporan yang berkaitan dengan masalah penelitian antara lain (a) Laporan kinerja guru;( b) Laporan kegiatan pembelajaran tahunan.

#### 3.7.2 Teknik Pengumpulan Data

Dalam proses penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Studi Dokumentasi (*Library Research*)

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan cara mempelajari dokumen, buku-buku sumber, catatan, hasil penelitian sejenis, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan masalah penelitian. Pada penelitian ini, studi dokumentasi yang dimaksud antara lain Profil MAN 2 Garut.

## 2. Studi Lapangan

### a. Angket

Teknik pengumpulan data dengan cara memberikan kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian disertai dengan alternatif-alternatif jawaban, sehingga responden tinggal memilih sesuai dengan pertanyaan sebenarnya.

### b. Wawancara

Yaitu melakukan tanya jawab langsung/dialog dengan responden yang menjadi subjek penelitian guna memperoleh data yang tidak dapat dilakukan melalui studi dokumentasi maupun studi lapangan seperti tingkat pemahaman tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing personil di MAN 2 Garut.

### **3.7.3 Proses Pengumpulan Data**

Proses Pengumpulan Data merupakan rangkaian kegiatan pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

#### 1. Tahap persiapan. Dilaksanakan pada Oktober 2017 - Februari 2018.

Pada tahap ini peneliti melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Mengurus surat-surat izin yang diperlukan dalam penelitian;
- b. Melaksanakan rekrutmen tenaga pengumpul data;

- c. Melaksanakan pelatihan tenaga pengumpul data yang bertujuan agar tenaga pengumpul data:
  - 1) Menguasai materi pengumpul data;
  - 2) Mengetahui metodologi penelitian;
  - 3) Mengetahui profil sosio-budaya objek penelitian.
2. Tahap Pelaksanaan pengumpulan data dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan dari bulan Desember 2017 sampai Februari 2018. Peneliti melakukan proses penarikan sampel di lapangan, menetapkan responden, menulis identitas responden, menyusun agenda kegiatan, jadwal waktu pengumpulan data, melakukan konsultasi dan perizinan di lapangan, melakukan pengumpulan data.
3. Tahap Evaluasi. Dilaksanakan pada bulan Maret 2018. Peneliti menilai hasil yang dicapai dalam proses pengumpulan data, menilai hambatan-hambatan atau kesulitan-kesulitan dalam pengumpulan data, memperbaiki dan merevisi jadwal pengumpulan data serta melakukan tindak lanjut dari hal-hal tersebut.
4. Tahap akhir. Pamitan dari lokasi penelitian, meninggalkan lokasi penelitian.

### **3.8. Teknik pengolahan dan Analisis Data Pengujian Hipotesis Penelitian**

#### **3.8.1 Teknik Pengolahan Data**

Proses analisis data yang diarahkan untuk menjawab permasalahan penelitian yang dibahas secara mendalam untuk menggambarkan fenomena atas kasus yang dikaji dalam penelitian ini.

Dalam setiap proses pengolahan dan analisis data, terdapat beberapa kegiatan pokok, menurut Iskandar (2012) adalah sebagai berikut:

1. Memeriksa kembali instrumen penelitian (alat ukur) yang memuat data hasil penelitian, untuk mengetahui apakah semua data yang diharapkan sudah terkumpul atau belum.
2. Menuliskan kode-kode pada kategori jawaban responden dalam instrumen penelitian.
3. Membuat tabel-tabel pengolahan data.
4. Memindahkan data (kategori jawaban responden) dari instrumen penelitian ke dalam tabel-tabel pengolahan.
5. Melakukan pengecekan kembali pemasukan data ke dalam tabel-tabel pengolahan data, untuk memperoleh keyakinan bahwa segala sesuatunya telah berjalan sebagaimana mestinya.
6. Melakukan pengelompokan data sesuai dengan tujuan dan kesimpulan penelitian yang diharapkan.
7. Membuat kerangka pola analisis data yang mencakup karakteristik responden, hasil uji validitas dan reliabilitas alat ukur dan hasil pengujian hipotesis.
8. Melakukan analisis data baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif (statistik).

Adapun proses pengolahan data yang akan penulis lakukan adalah sebagai berikut :

1. *Editing*, yaitu proses kegiatan penyuntingan data atau menyortir data yang tepat dan benar dengan data-data salah dan kosong. Hasilnya adalah data yang baik yang sesuai dengan harapan peneliti.
2. *Coding*, yaitu proses pemberian skor/penilaian terhadap hasil responden atau pemberian identitas dengan cara memberikan kode-kode pada kategori jawaban responden sehingga memiliki arti tertentu pada saat data dianalisis, untuk memudahkan pengujian hipotesis.
3. *Tabulating*, yaitu proses memasukan atau menindahkan data/jawaban masing-masing responden ke dalam tabel-tabel pengolahan data, sehingga akan diperoleh skor total jawaban responden pada masing-masing variabel. Hal ini dilakukan untuk mempermudah transformasi data pada saat analisis data.

### **3.8.2 Proses Transformasi Data**

Sehubungan dengan pendekatan analisis yang akan digunakan, maka untuk keperluan analisis penulisan hipotesis data yang berskala ordinal, terlebih dahulu di transformasikan menjadi data berskala interval melalui metode suksesif (*Method of Successive interval*). Metode ini merupakan teknik penyekalan yang dapat digunakan untuk meningkatkan tingkat pengukuran data dari ordinal menjadi data interval.

Langkah-langkah transformasi data tersebut adalah sebagai berikut:

1. Memperhatikan setiap item pertanyaan
2. Dalam setiap item pertanyaan ditentukan beberapa frekuensi jawaban yang mendapat skor 1, 2, 3, 4 dan 5

3. Menentukan proporsi kumulatif
4. Menghitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan tabel normal.
5. Tentukan nilai interval (*scale value*) untuk setiap nilai Z dengan menggunakan formula sebagai berikut:

$$SV \text{ (Scale Value)} = \frac{(\text{Denisty at lower limit}) (\text{Denisty at upperLimit})}{(\text{Area Under Upper Limit}) - (\text{Area Under Lower Limit})}$$

6. Scale Value terkecil (harga negatif terbesar) diubah menjadi sama dengan (1). Penentuan nilai data transformasi dengan menggunakan rumus:

$$SV_{\text{transformasi}} = SV - SV_{\text{minimum}} + 1$$

### 3.8.3 Pengujian Hipotesis

Data yang terkumpul akan dianalisis secara statistik, baik secara deskriptif inferensial, maupun analisis hubungan antara variabel. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Adapun hipotesis statistik dari hipotesis utama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_0 \beta = 0$  : Tidak terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

$H_1 \beta \neq 0$  : Terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Sedangkan hipotesis statistik dari sub hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1.  $H_0 \rho \leq 0$  : Tidak terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru

$H_1 \rho > 0$  : Terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru

2.  $H_0 \rho \leq 0$  : Tidak terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

$H_1 \rho > 0$  : Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Untuk analisis hubungan kausal antara variabel dilakukan dengan menggunakan analisis statistik dengan model analisis jalur (*Path Analysis*). Dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Hitung koefisien korelasi ( $r$ ) yang menentukan tingkat keeratan hubungan antar variabel yang diteliti. Koefisien korelasi ini akan besar jika tingkat hubungan antar variabel kuat. Demikian sebaliknya, jika tingkat hubungan antar variabel tidak kuat, maka nilai koefisien korelasi akan kecil.

Menghitung koefisien korelasi dilakukan dengan rumus:

$$r_{YX_j} = \frac{n \sum_{h=1}^n X_{jh} \cdot Y_h - \sum_{h=1}^n X_{jh} \sum_{h=1}^n Y_h}{\sqrt{\left[ n \sum_{h=1}^n X_{jh}^2 - \left( \sum_{h=1}^n X_{jh} \right)^2 \right] \left[ n \sum_{h=1}^n Y_h^2 - \left( \sum_{h=1}^n Y_h \right)^2 \right]}}; j = 1, 2, \dots, k$$

3. Selanjutnya, harga koefisien korelasi antar variabel dibuat ke dalam sebuah matriks korelasi yang berbentuk:

$$\begin{pmatrix} & Y & X_1 & & X_k \\ r_{YY} & r_{YX} & \dots & r_{YX} & \\ & & r_{XX} & \dots & r_{XX} \\ & & & \dots & \\ & & & & r_{XX} \end{pmatrix} \begin{matrix} Y \\ X_1 \\ \dots \\ X_k \end{matrix}$$

3. Menyusun matriks invers dengan bentuk:

$$\begin{pmatrix} & Y & X_1 & & X_k \\ CR_{YY} & CR_X & \dots & CR_{YX} & \\ & & CR_{XX} & \dots & CR_{XX} \\ & & & \dots & \\ & & & & CR_{XX} \end{pmatrix} \begin{matrix} Y \\ X_1 \\ \dots \\ X_k \end{matrix}$$

4. Menghitung koefisien jalur dengan rumus:

$$P_{YX_i} = \frac{-CR_{YX_i}}{CR_{YY}}; i = 1, 2, 3, \dots, k$$

Keterangan:

$P_{YX_i}$  = koefisien jalur dari variabel  $X_i$  terhadap  $Y$



$CR_{YX}$  = Unsur atau elemen pada baris ke-Y dan kolom ke- $X_i$  dari matrik invers korelasi.

$CR_{YY}$  = Unsur atau elemen pada baris ke-Y dan kolom ke-Y dari matrik invers korelasi.

5. Menghitung pengaruh faktor-faktor lain di luar variabel-variabel yang diteliti dengan rumus:

$$P_{Y\epsilon} = \sqrt{1 - R_{YX_1 \dots X_k}^2}$$

Dimana  $R_{YX_1 \dots X_k}^2$  adalah koefisien determinasi total dari semua variabel penyebab terhadap variabel terikat yang dihitung dengan menggunakan rumus:

$$D = R_{YX_1 \dots X_k}^2 = \sum_{j=1}^k P_{X_i X_j} r_{X_i X_j}$$

Oleh karena data yang digunakan untuk menguji proposisi hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini dasarnya adalah sampel berukuran “n”, maka sebelum ditarik kesimpulan mengenai hubungan kausalitas yang digambarkan oleh diagram jalur, perlu diuji kebermaknaan (*test of significance*) setiap koefisien jalur yang telah dihitung. Pengujian seperti ini disebut teori Trimming.

6. Menguji koefisien jalur secara keseluruhan

$$H_0 : P_{YX_1} = P_{YX_2} = \dots = P_{YX_k} = 0$$

$$H_1 : \text{Sekurang-kurangnya salah satu } P_{YX_k} \neq 0$$

Keterangan:

$$P_{YX_1} : \text{Koefisien jalur dari variabel } X_1 \text{ terhadap } Y$$

$P_{YX2}$  : Koefisien jalur dari variabel X2 terhadap Y

Pengujian hipotesis dengan:

$$F = \frac{(n-k-1)D}{k(1-D)}$$

Kriteria penolakan  $H_0$ , jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Statistik uji dengan mengikuti distribusi F Snedecor dengan derajat bebas  $V1 = k$  dan  $V2 = n-k-2$

### **Pengujian secara individu**

Apabila pada pengujian keseluruhan  $H_0$  ditolak, artinya sekurang-kurangnya ada sebuah  $P_{YXk} \neq 0$ , maka untuk mengetahui mana yang sama dengan nol atau menguji hipotesis konseptual yang diajukan, maka dilakukan pengujian secara individual. Hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : P_{YX_i} \leq 0$$

$$H_1 : P_{YX_i} > 0$$

Keterangan:

$P_{YX1}$  = Koefisien jalur variabel X ke i terhadap variabel Y

Kriteria penolakan  $H_0$  adalah jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , dengan rumus yang digunakan adalah:

$$t = \frac{P_{YX_i}}{\sqrt{\frac{(1-D)CR_{ij}}{n-k-1}}}$$

$Cr_{ij}$  merupakan unsur pada baris ke-i dan kolom ke-j dari matrik invers korelasi, statistik uji mengikuti distribusi t dengan derajat kebebasan  $n-k-1$

Apabila hasil pengujian individual tidak signifikan ( $H_0$  diterima) berarti koefisien jalur yang diuji tidak berarti, dengan demikian jalur yang koefisien jalurnya tidak signifikan harus dihilangkan, sehingga diagram jalurnya berubah. Berdasarkan diagram jalur baru tersebut, koefisien jalur dihitung kembali dengan menggunakan persamaan:

$$P'_{YXi} = P_{YXi} - \frac{CR_{iU}}{CR_{UU}} P'_{YU}$$

Keterangan:

$P'_{YXi}$  = Koefisien jalur yang baru

$P_{YXi}$  = Koefisien jalur yang lama

$P'_{YU}$  = Koefisien jalur yang diagram jalurnya dihilangkan

$CR_{iU}$  = Unsur pada baris ke-i dan kolom ke-U (unsur variabel yang dihilangkan dari matrik invers korelasi)

$CR_{UU}$  = Unsur pada baris ke-U dan kolom ke-U (unsur variabel yang dihilangkan dari matrik invers korelasi)

Apabila struktur dalam diagram jalur menunjukkan hanya ada sebuah variabel penyebab dan sebuah variabel akibat, maka dalam hal ini koefisien jalurnya adalah koefisien korelasi atau  $P_{YXi} = r_{YXi}$ . Untuk menguji signifikansi dari koefisien jalur tersebut digunakan kembali pengujian hipotesis dengan distribusi t dengan derajat kebebasan  $n-2$ , atau dengan persamaan:

$$t = \frac{P_{YX_i}}{\sqrt{\frac{1 - P_{YX_i}}{n - 2}}}$$

Sedangkan pengaruh variabel lain yang tidak diteliti dapat ditentukan dengan persamaan:

$$P_{Y\epsilon} = \sqrt{1 - P^2_{YX_i}}$$

Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,95 ( $\alpha = 0,05$ ). Penarikan kesimpulan dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan kriteria:

$H_0$  diterima apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$

$H_1$  ditolak apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$

### **3.9. Lokasi, Jadwal waktu penelitian dan Tahap-tahap penelitian**

Lokasi penelitian yang akan dilakukan adalah di MAN 2 Garut. Penelitian ini akan berlangsung selama Bulan April 2018 sampai dengan Bulan September 2018.

Adapun langkah-langkah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Memilih masalah penelitian
2. Melakukan studi literatur kepustakaan
3. Menetapkan dan merumuskan masalah penelitian
4. Menyusun/membuat usulan penelitian
5. Seminar atau pembahasan usulan/program penelitian
6. Melakukan uji validitas dan reliabilitas alat ukur penelitian
7. Melaksanakan pengumpulan data
8. Proses pengolahan dan analisis data

9. Penyusunan dan pengolahan laporan hasil tesis
10. Ujian sidang tesis
11. Perbaikan tesis
12. Publikasi hasil tesis

Selanjutnya mengenai rincian sistematika pembahasan dapat dilihat pada dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.11  
Langkah-langkah Penelitian

No	Tahapan Kegiatan	Bulan ke- (2018)					
		1	2	3	4	5	6
1.	Memilih Masalah Penelitian	■					
2.	Studi Literatur Kepustakaan	■	■				
3.	Menetapkan dan Merumuskan Masalah Penelitian		■				
4.	Membuat Usulan Penelitian			■			
5.	Seminar Usulan Penelitian				■		
6.	Uji Validitas dan Realibilitas Alat Ukur Penelitian				■		
7.	Melaksanakan Pengumpulan Data			■	■		
8.	Pengolahan dan Analisis Data					■	
9.	Menyusun Laporan Penelitian					■	
10.	Ujian Sidang Tesis						■
11.	Perbaikan Tesis						■
12.	Publikasi Hasil Tesis						■

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1. Permasalahan Pendidikan di MAN 2 Garut**

Cikal bakal terbentuknya Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Garut berasal dari Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Garut. PGAN Garut mulai didirikan dan dinegerikan pada tahun 1971. Dalam perjalanannya usia PGAN Garut hanya berlangsung kurang dari 2 dasawarsa (19 tahun). Peralihan dari PGAN Garut ke MAN 2 Garut dimulai pada tanggal 25 April 1990 dengan keluarnya Keputusan Menteri Agama No. 64 Tahun 1990 tentang alih fungsi PGA menjadi MAN. Alih fungsi tersebut berdasarkan pertimbangan bahwa jumlah lulusan PGAN secara nasional telah memenuhi kebutuhan tenaga guru pendidikan agama untuk sekolah dasar dan madrasah ibtidaiyah. Alih fungsi ini juga sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan agama di SD/MI dengan meningkatkan kualifikasi pendidikan dasar bagi jabatan guru pendidikan agama di SD/MI dari jenjang pendidikan menengah (PGA) menjadi jenjang pendidikan tinggi.

Pelaksanaan alih fungsi dilaksanakan bertahap mulai tahun pelajaran 1990/1991. Bagi kelas II dan III tetap menyelenggarakan proses belajar mengajar sampai tahun pelajaran 1991/1992. Pada awal tahun pelajaran 1990/1991 menerima siswa baru untuk jenis sekolah baru (MAN 2) Garut, dan tidak lagi menerima siswa baru untuk Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Garut. Kepala kantor wilayah Jawa Barat melaksanakan alih fungsi pendidikan guru agama negeri dengan petunjuk/pedoman dari Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam.

Sejak MAN 2 berdiri telah terjadi beberapa pergantian kepemimpinan madrasah. Dalam pergantian kepemimpinan ada beberapa pejabat sementara (PJS) sebelum ada pejabat yang definitive yang ditetapkan oleh Kepala Kanwil Departemen Agama Provinsi Jawa Barat. Adapun kepala madrasah yang pernah memimpin di MAN 2 Garut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1  
Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut  
Periode 1989 s.d sekarang

No	Nama	Periode Tugas (Thn)
1	Drs. R. Rahmat Iskandar	1989 – 1993
2	Drs. Atep Burhanudin	1993 – 1997
3	Drs. H. Rahmat	1997 – 2001
4	Drs. I. Mahdi Munawar	2001 – 2007
5	Drs. Nandang, MA	2007 – 2011
7.	Dra. Hj. Ida Parida, MA	2011 – 2017
8.	Drs. H. Wawan Sofyan	2017 - 2018
9.	Drs. H. Nendi Supendi, M.Pd.	2018 - Sekarang

Sumber : Dokumen MAN 2 Garut, 2018

Pada masa sekarang MAN 2 Garut merupakan Sekolah Menengah Umum yang berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama. Setelah alih fungsi MAN 2 Garut telah melakukan berbagai perubahan dan pengembangan. MAN 2 Garut sekarang beralamat di Jalan Pembangunan No. 144 Kelurahan Jaya Waras Kecamatan Tarogong Kidul Kabupaten Garut Provinsi Jawa Barat. MAN 2 Garut

merupakan salah satu madrasah berstandar nasional. Hasil akreditasi pada tahun 2010, MAN 2 Garut memperoleh nilai akreditasi “A” berdasarkan keputusan BAN S/M Provinsi Jawa Barat No. 02.00/535/BAP-SM/XI/2010, tanggal 9 September 2010.

Seiring dengan meningkatnya keinginan orang tua siswa untuk menyekolahkan anaknya ke MAN 2 Garut, permasalahan yang muncul yang dihadapi MAN 2 Garut secara garis besarnya adalah sebagai berikut :

1. Masalah Tenaga Guru

- a. Jumlah tenaga guru masih belum sebanding baik dari segi jumlah maupun bidang studi, sehingga madrasah masih menggunakan tenaga sukwan.
- b. Tenaga pengajar yang menguasai bahasa Inggris atau bahasa asing lainnya dengan aktif masih relatif sedikit (5%).
- c. Tenaga guru yang menguasai komputer dan internet masih sedikit (25%).
- d. Sebagian besar guru masih belum tersertifikasi sebagai guru profesional.
- e. Masih ada tenaga pengajar yang belum strata 1 (S.1).

2. Masalah Sarana dan Prasarana

- a. Jumlah ruang kelas masih kurang begitu juga yang sudah ada perlu direhab karena atap banyak yang bocor.
- b. Mebeleur masih sangat kurang terutama meja dan kursi siswa.
- c. Belum memiliki laboratorium (Lab. Bahasa dan Lab. Komputer).
- d. Sarana olah raga masih kurang, perlu penambahan dan perbaikan.

3. Masalah Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)

- a. Kurikulum madrasah (KTSP, 2006) masih belum lengkap.
- b. Buku-buku mata pelajaran masih sangat minim yang sesuai dengan kurikulum.
- c. Perlu adanya penataran-penataran bagi tenaga guru berkaitan dengan kurikulum 2006/KTSP.



- d. Kebijakan-kebijakan Menteri Agama tentang pendidikan datangnya sering terlambat sehingga madrasah lambat menerima dan mensosialisasikan informasi.
4. Masalah Peran Serta Masyarakat
- a. Keberadaan komite madrasah masih belum optimal membantu terhadap program madrasah.
  - b. Perlu adanya penataran tentang tugas dan fungsi komite madrasah, agar komite madrasah pro aktif terhadap program madrasah.

#### **4.1.2. Kebijakan Pembangunan Pendidikan di MAN 2 Garut**

Kebijakan pembangunan pendidikan rambu-rambunya telah tertuang dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan pada PP No. 19 tahun 2003 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), dan telah dijabarkan dalam Permenag (Peraturan Menteri Agama) No. 27 tahun 2007 dan telah dijabarkan di madrasah (PKM) melalui Keputusan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 (MAN 2) Garut pada tanggal 1 Juli 2011 No. 11 tahun 2011 sebagai berikut :

1. Visi Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut  
Unggul dalam mutu, berprestasi dalam hasil pendidikan yang dilandasi keimanan dan ketakwaan terhadap Allah SWT.
2. Misi Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut
  - a. Mengembangkan dan melaksanakan proses pendidikan dan pelatihan melalui pembelajaran yang berkualitas serta dilandasi iman dan takwa kepada Allah SWT.

- b. Meningkatkan mutu pendidikan sejalan dengan perkembangan IPTEK dan IMTAK.
  - c. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan tuntutan masyarakat yang dijadikan bekal hidup.
3. Strategi Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut
- a. Penyusunan program madrasah dan pengembangan KTSP yang relevan dengan perkembangan Iptek dan Imtak.
  - b. Peningkatan sarana prasarana pendidikan untuk menunjang program.
  - c. Peningkatan pelatihan guru-guru melalui PGM atau FGMP agar menjadi guru profesional.
  - d. Pengadaan buku-buku sumber yang relevan dengan kurikulum 2006/KTSP.
  - e. Peningkatan pelaksanaan 5K (Kebersihan, Keindahan, Ketertiban, Keamanan dan Kekeluargaan) dan pelaksanaan 3S ( Senyum, Sapa dan Salam).
  - f. Mengupayakan peningkatan peran dan fungsi komite madrasah.
4. Tujuan Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut
- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas peserta didik sesuai dengan tuntutan IPTEK dan IMTAK menuju mardhotillah (ridho Allah).
  - b. Menghasilkan lulusan yang mandiri mampu berperan dalam masyarakat dalam mengembangkan syiar Islam.
  - c. Menjadikan madrasah sebagai pusat informasi dalam meningkatkan dakwah Islamiyah.
  - d. Menghasilkan warga sekolah yang menjadi suritauladan bagi masyarakat dalam akhlakul karimah (berakhlak mulia) menuju mardhotillah (ridho Allah).
  - e. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang berstandar nasional dan internasional.

## 4.2. Karakteristik Responden

Sebagaimana yang telah dikemukakan pada bab terdahulu bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah, wakil Kepala Sekolah, seluruh Guru dan tenaga kependidikan di lingkungan MAN 2 Garut. Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 72 orang. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini penulis klasifikasikan berdasarkan usia, pendidikan terakhir, pangkat/golongan dan masa kerja.

### 4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden penelitian yang pertama adalah berdasarkan usia responden. Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian rentang usia responden berkisar antara 26 sampai dengan 46 tahun, rincian data lengkapnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.2

Kondisi Responden Berdasarkan Usia

No	Interval Usia (Thn)	Jumlah	Persentase
1	26 – 30	12	8,64%
2	31 – 35	20	14,4%
3	36 – 40	17	12,24%

4	41 – 45	15	10,8%
5	> 46	8	5,76%
<b>Jumlah</b>		<b>72</b>	<b>100,0%</b>

Sumber : Hasil Penelitian 2018

Berdasarkan tabel di atas diperoleh gambaran usia responden paling banyak pada kisaran 31 – 35 tahun yaitu berjumlah 20 orang. Sedangkan yang paling sedikit pada kisaran > 46 tahun yaitu berjumlah 8 orang. Hal ini menunjukkan bahwa dilihat dari segi usia, keseluruhan responden berada dalam usia dewasa dan dapat dijadikan sebagai sumber informasi dalam penelitian ini dan dapat memberikan jawaban yang tegas dan jelas sesuai dengan kepentingan penelitian ini.

#### 4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.3

Kondisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	MA/SMA/SMK	11	7,92 %
2	S.1	53	38,16%
3	S.2	8	5,76%
<b>Jumlah</b>		<b>72</b>	<b>100,0%</b>

Sumber : Hasil Penelitian 2018

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa sebaran tingkat pendidikan responden penelitian terbanyak adalah S.1 yaitu sebanyak 53 orang dengan persentase 38,16%. Hal ini memberikan gambaran kepada peneliti bahwa secara mayoritas responden mengerti dan memahami setiap item pertanyaan yang ada pada kuesioner sehingga diharapkan dapat memberikan jawaban yang sebenarnya sesuai dengan yang mereka alami dan ketahui. Kemudian lulusan sekolah menengah atas sebanyak 11 orang atau 7,92 %. Adapun proporsi responden yang berpendidikan S.2 adalah sebanyak 8 orang dengan persentase 5,76%.

#### 4.2.3. Keadaan Responden Berdasarkan Golongan

Berdasarkan hasil penelitian, karakteristik responden penelitian berdasarkan pangkat dan golongan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.4  
Kondisi Responden Berdasarkan Golongan Kepangkatan

No	Golongan Kepangkatan	Jumlah	Persentase
1	IV/b	9	6,48%
2	IV/a	15	10,8%
3	III/d	13	9,36%
4	III/c	11	6,7%
5	III/b	7	5,04%
6	III/a	5	3,6%
7	Sukuwan	12	8,64 %

<b>Jumlah</b>	<b>72</b>	<b>100,0%</b>
---------------	-----------	---------------

Sumber : Hasil Penelitian 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden di atas sebagian besar berada pada golongan IV/a ke atas artinya responden sudah cukup memiliki golongan pembina, kelompok golongan responden yang paling banyak adalah golongan IV/a sebanyak 10,8%. Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah memiliki golongan yang cukup tinggi dan sangat baik untuk dijadikan sumber informasi bagi penelitian.

#### 4.2.4. Keadaan Responden Berdasarkan Masa Kerja

Selanjutnya karakteristik responden berdasarkan masa kerja, hal ini ditunjukkan untuk mengetahui pengalaman kerja yang dimiliki responden, sebab hal ini berkaitan dengan tingkat pemahaman dan penguasaan tugas kerjanya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.5

Kondisi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (Thn)	Jumlah	Persentase
1	0 – 05	2	3,3%
2	06 – 10	5	6,7%
3	11 – 15	9	10,0%
4	16 – 20	11	10,0%
5	21 – 25	15	10,0%

6	> 26	30	60,0%
<b>Jumlah</b>		<b>72</b>	<b>100,0%</b>

Sumber : Hasil Penelitian 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden telah bekerja di atas lima tahun, artinya mereka sudah cukup berpengalaman dalam bekerja dibidangnya, kelompok terbanyak adalah responden yang masa kerjanya berada pada interval masa kerja > 26 tahun dengan jumlah responden sebanyak 30 orang dengan persentase 60,0%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden sudah memiliki pengalaman yang sangat matang untuk dijadikan sumber informasi bagi penelitian.

#### 4.3. Deskripsi Hasil Penelitian

Untuk mengetahui kondisi variabel Budaya Organisasi Sekolah, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan Y pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Dari jawaban tersebut, kemudian disusun kriteria penilaian sebagai berikut :

1. Nilai kumulatif adalah jumlah nilai dari setiap item pertanyaan yang merupakan jawaban dari 72 responden.
2. Persentase adalah nilai kumulatif item dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan dengan 100 %
3. Jumlah responden = 72 orang, dan nilai skala pengukuran terbesar = 5, sedangkan skala pengukuran terkecil = 1, sehingga diperoleh jumlah kumulatif nilai terbesar =  $72 \times 5 = 360$ , dan jumlah kumulatif nilai terkecil =  $72 \times 1 = 72$ .

Adapun nilai persentase terbesar adalah  $= (360/360) \times 100 \% = 100 \%$  dan nilai persentase terkecil  $= (72/360) \times 100 \% = 20 \%$ , dari kedua nilai persentase tersebut diperoleh nilai rentang  $= 100\% - 20\% = 80 \%$  dan jika dibagi dengan 5 skala pengukuran didapat nilai interval persentase sebesar  $= (80\%) / 5 = 16 \%$  sehingga diperoleh klasifikasi kriteria penilaian persentase sebagai berikut :

Tabel 4.6

## Kriteria Penilaian Berdasarkan Persentase

No	Persentase	Kriteria Penilaian
1	20 – 35,99	Sangat kurang baik
2	36 – 51,99	Kurang baik
3	52 – 67,99	Cukup baik
4	68 – 83,99	Baik
5	84 – 100	Sangat baik

## 4.3.1. Budaya Organisasi Sekolah

Untuk mengetahui kondisi variabel Budaya Organisasi Sekolah, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 30 pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 30 pernyataan tentang Budaya Organisasi Sekolah adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7

Kriteria Penilaian Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ )

No	Item	Skor total	Kriteria	Persentase
1	Masuk sekolah tepat waktu	306	76.50	Baik
2	Mengajar sesuai jam pelajaran	306	76.50	Baik
3	Istirahat dan pulang sesuai peraturan	314	78.50	Baik
4	Menggunakan pakaian sesuai aturan	322	80.50	Baik
5	Berpakaian sopan dan rapi	300	75.00	Baik



6	Mentaati kode etik guru	319	79.75	Baik
7	Selalu menjaga marwah sebagai guru	319	79.75	Baik
8	Selalu membaca dan memperhatikan SOP sebelum bekerja	312	78.00	Baik
9	Mentaati aturan-aturan yang berlaku di masyarakat	316	79.00	Baik
10	Berperilaku sesuai norma sosial	316	79.00	Baik
11	Mempunyai cara efektif ketika mengajar agar siswa mengerti	316	79.00	Baik
12	Berkepribadian baik di lingkungan sekolah maupun diluar sekolah	308	77.00	Baik
13	Selalu melakukan evaluasi ketika selesai KBM	301	75.25	Baik
14	Melakukan pengayaan dan remedial ketika selesai KBM	330	82.50	Baik
15	Memahami tupoksi kerja	338	84.50	Sangat Baik
16	Menjalankan amanat pekerjaan dengan sungguh-sungguh	339	84.75	Sangat Baik
17	Memberikan pelayanan pembelajaran terhadap pelajar	287	71.75	Baik
18	Mengupayakan ketercapaian pembelajaran	313	78.25	Baik
19	Menerima dengan lapang dada setiap pengaduan kesulitan dalam pembelajaran	318	79.50	Baik
20	Menginformasikan kepada rekan kerja tentang peraturan kerja	318	79.50	Baik
21	Saling mengingatkan dalam bekerja	298	74.50	Baik
22	Memahami peraturan kerja sendiri dan rekan kerja	309	77.25	Baik
23	Dapat menjelaskan peraturan kerja kepada rekan kerja	327	81.75	Baik
24	Teguh dalam bekerja ada atau tidak ada pemimpin	335	83.75	Baik
25	Berusaha mencari penghargaan untuk kebanggaan diri	306	76.50	Baik
26	Ada atau tidak ada penghargaan tetap bekerja optimal	313	78.25	Baik
27	Selalu bermusyawarah ketika memutuskan suatu perkara	300	75.00	Baik
28	Mentaati keputusan yang dibuat bersama.	303	75.75	Baik
29	Menciptakan susana kekeluargaan ketika bekerja	292	73.00	Baik
30	Membangun komunikasi interpersonal dalam bekerja	309	77.25	Baik
		9390	2347.50	Baik
		306	76.50	Baik

*Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2018*

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel Budaya Organisasi Sekolah adalah baik yaitu sebesar 76,50 % dari seluruh pertanyaan pada variabel tersebut. Hal ini menggambarkan bahwa rata-rata responden mempunyai tanggapan dan persepsi yang baik terhadap budaya organisasi sekolah di MAN 2 Garut.

Adapun persentase tertinggi dari hasil penyebaran kuesioner ada pada item dengan nilai persentase tertinggi ada pada item 16, dengan persentase sebesar 84.75 % yaitu menjalankan amanat pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Berdasarkan jawaban responden pada butir item tersebut, budaya organisasi sekolah dalam menjalankan amanat dilakukan dengan sungguh-sungguh. Secara umum, komunikasi antara kepala sekolah dan guru terjalin baik, sehingga para responden menjawab butir item ini dengan kriteria baik.

Sedangkan indikator dengan persentase terendah adalah terdapat pada item 29 dengan persentase sebesar 73.00 % dengan kriteria baik, yaitu Menciptakan suasana kekeluargaan ketika bekerja. Berdasarkan jawaban responden pada butir item menciptakan suasana kekeluargaan ketika bekerja, sehingga secara umum responden menganggap butir item ini sebagai item terendah. Namun demikian, butir item ini termasuk kategori baik.

Selanjutnya data-data variabel manajemen madrasah pada masing-masing dimensi adalah sebagai berikut :

#### **4.3.1.1 Aturan-aturan Perilaku**

Untuk mengetahui kondisi tanggapan responden pada dimensi aturan-aturan perilaku, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 7 pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 7 pernyataan tentang dimensi aturan-aturan perilaku pada variabel budaya organisasi sekolah adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8

## Kriteria Penilaian Dimensi Aturan-aturan Perilaku

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Masuk sekolah tepat waktu	306	76.50	Baik
2	Mengajar sesuai jam pelajaran	306	76.50	Baik
3	Istirahat dan pulang sesuai peraturan	314	78.50	Baik
4	Menggunakan pakaian sesuai aturan	322	80.50	Baik
5	Berpakaian sopan dan rapi	300	75.00	Baik
6	Mentaati kode etik guru	319	79.75	Baik
7	Selalu menjaga marwah sebagai guru	319	79.75	Baik
		<b>JUMLAH</b>	<b>266,66</b>	
		<b>RATA-RATA</b>	<b>88,89</b>	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2018

Dari hasil pengolahan data jawaban responden sebagaimana diperlihatkan pada tabel di atas dapat dilihat, bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi aturan-aturan perilaku variabel budaya organisasi sekolah adalah baik yaitu sebesar 88,89% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mempunyai tanggapan dan persepsi yang sangat baik terhadap aturan-aturan perilaku dalam dimensi budaya organisasi sekolah.

Indikator dengan nilai persentase tertinggi terdapat pada item 4 dengan persentase 80.50 % dengan kriteria baik yaitu menggunakan pakaian sesuai aturan. Nilai

tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah sangat hidup. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Jum'at, 22 Agustus 2018 pukul 10.15-10.30 dengan Bapak Kepala Sekolah MAN 2 Garut bahwa budaya organisasi sekolah diharapkan dapat memiliki dan memahami visi dan misi sekolah yang dipimpinnya dan bertanggung jawab secara moral dalam mengimplementasikannya, sehingga mutu pendidikan dapat tercapai. Kepala sekolah juga mengupayakan tujuan sekolah secara maksimal bersama dengan seluruh *stakholder* dalam merealisasikan visi misi madrasah serta kepala madrasah memiliki kompetensi dalam merencanakan program meliputi kemampuan dalam menetapkan tujuan-tujuan sekolah yang didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan pendidikan dan masyarakat.

Sedangkan nilai terendah terdapat pada item 5 dengan persentase 75,00 % dengan kriteria baik yaitu berpakaian soan dan rapi. Berdasarkan jawaban responden pada butir item tersebut, budaya organisasi sekolah dalam berpakaian rapi dan sopan menjadi keharusan bagi seluruh stakeholder sekolah, sehingga secara umum responden menganggap butir item ini sebagai butir item terendah. Namun demikian, secara persentase butir item ini termasuk kategori baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa berpakaian rapi dan sopan yang telah disepakati bersama program tersebut dilaksanakan oleh semua pihak dengan penuh tanggung jawab.

Berdasarkan hasil wawancara pada hari Jum'at, 22 Agustus 2018 pukul 10.15-10.30 dengan Bapak Kepala Sekolah MAN 2 Garut bahwa berpakaian rapi dan sopan merupakan bagian dari dibentuknya budaya organisasi sekolah sehingga disekolah akan berbeda dengan dirumah dengan pakain yang biasa.

#### **4.3.1.2 Dimensi Norma**

Untuk mengetahui kondisi tanggapan responden pada dimensi norma, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 3 pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 3 pernyataan tentang dimensi norma pada variabel budaya organisasi sekolah adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9

## Kriteria Penilaian Dimensi Norma

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
8	Selalu membaca dan memperhatikan SOP sebelum bekerja	312	78.00	Baik
9	Mentaati aturan-aturan yang berlaku di masyarakat	316	79.00	Baik
10	Berperilaku sesuai norma social	316	79.00	Baik
		<b>JUMLAH</b>	<b>275,34</b>	
		<b>RATA-RATA</b>	<b>78,78</b>	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2018

Dari hasil pengolahan data jawaban responden sebagaimana diperlihatkan pada tabel di atas dapat dilihat, bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi sifat norma adalah baik yaitu sebesar 78,78% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mempunyai tanggapan dan persepsi yang baik terhadap norma dalam dimensi budaya organisasi sekolah.

Nilai persentase tertinggi dari hasil penyebaran kuesioner ada pada item nomor 9 dan 10 sebesar 79,00% dengan kriteria baik, yaitu mentaati aturan-aturan yang berlaku di masyarakat dan berperilaku sesuai norma sosial. Nilai tersebut menunjukkan bahwa mentaati aturan-aturan yang berlaku di masyarakat dan berperilaku sesuai norma social merupakan budaya organisasi yang berhasil ditanamkan di sekolah MAN 2 Garut.

Berdasarkan hasil wawancara pada hari Sabtu, 23 Agustus 2018 pukul 09.10-09.30 dengan Bapak kepala sekolah MAN 2 Garut bahwa mentaati aturan-aturan yang berlaku di masyarakat dan berperilaku sesuai norma sosial kepala sekolah membuat sejumlah program sekolah salah satunya pengabdian kepada masyarakat melalui bantuan sosial seperti program mengunjungi keluarga siswa yang sakit, membantu masyarakat yang kesusahan dan masih banyak lagi.

Sedangkan nilai terendah terdapat pada item 8 dengan persentase 78,00 % dengan kriteria baik yaitu Selalu membaca dan memperhatikan SOP sebelum bekerja. Berdasarkan jawaban responden pada butir item tersebut, Selalu membaca dan memperhatikan SOP sebelum bekerja yang telah dilaksanakan dianggap masih belum optimal, sehingga secara umum responden menganggap butir item ini sebagai butir item terendah. Namun demikian, secara persentase butir item ini termasuk kategori baik. Selalu membaca dan memperhatikan SOP sebelum bekerja Kepala madrasah senantiasa menganalisis kekurangan dan kelebihan program yang telah dilaksanakan demi kemajuan sekolah serta merevitalisasi program sekolah yang tidak mencapai target yang diharapkan. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Sabtu, 23 Agustus 2018 pukul 09.10-09.30 dengan Bapak kepala sekolah MAN 2 Garut bahwa kepala sekolah memiliki perhatian yang baik terhadap peningkatan kualitas budaya organisasi sekolah. Perhatian tersebut harus ditunjukkan dengan adanya kemauan untuk mengadakan rapat formal setiap akhir semester untuk menganalisis program madrasah yang telah direncanakan dan dilaksanakan.

#### **4.3.1.3 Nilai-nilai Dominan**

Untuk mengetahui kondisi tanggapan responden pada dimensi nilai-nilai dominan, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 4 pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 4 pernyataan tentang dimensi nilai-nilai dominan pada variabel budaya organisasi sekolah adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10

## Kriteria Penilaian Dimensi Nilai-Nilai Dominan

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
11	Mempunyai cara efektif ketika mengajar agar siswa mengerti	316	79.00	Baik
12	Berkepribadian baik di lingkungan sekolah maupun diluar sekolah	308	77.00	Baik
13	Selalu melakukan evaluasi ketika selesai KBM	301	75.25	Baik
14	Melakukan pengayaan dan remedial ketika selesai KBM	330	82.50	Baik
<b>JUMLAH</b>			<b>363,33</b>	
<b>RATA-RATA</b>			<b>78,83</b>	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2018

Dari hasil pengolahan data jawaban responden sebagaimana diperlihatkan pada tabel di atas dapat dilihat, bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi nilai-nilai dominan variabel budaya organisasi sekolah adalah baik yaitu sebesar 78,83% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mempunyai tanggapan dan persepsi yang baik terhadap nilai-nilai dominan variabel budaya organisasi sekolah.

Nilai persentase tertinggi dari hasil penyebaran kuesioner ada pada item nomor 14 sebesar 82,50 % dengan kriteria baik, yaitu melakukan pengayaan dan remedial ketika selesai KBM. Hal ini dibuktikan dengan adanya evaluasi yang dilakukan oleh guru yang

kedapatan siswanya memiliki nilai rendah atau belum optimal dalam menguasai mata pelajaran.

Berdasarkan hasil wawancara pada hari Sabtu, 23 Agustus 2018 pukul 09.10-09.30 dengan Bapak kepala sekolah MAN 2 Garut bahwa sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran disekolah, pihak sekolah memberikan kelaluasaan kepada guru-guru MAN 2 Garut agar melaksanakan pengayaan terhadap siswa yang sudah menguasai pelajaran dan melakukan remedial terhadap siswa yang belum optimal menguasai materi ajar ketika selesai KBM.

Budaya organisasi sekolah dalam hal ini dilakukan sebagai upaya sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, pihak sekolah selalu menjaga komunikasi yang harus bersikap terbuka dengan para siswa dan orangtua, mengembangkan kebiasaan diskusi secara terbuka, melatih guru agar menghargai pendapat orang lain secara objektif, memberi kesempatan kepada guru agar berani mengambil keputusan yang terbaik dalam pelaksanaan tugas. Dengan terjalinnya komunikasi antara kepala sekolah dan tenaga kependidikan program sekolah tidak terhambat sehingga program pengayaan dan remedial bisa sinergi dengan visi misi sekolah.

Sedangkan nilai terendah terdapat pada item 13 dengan persentase 75,25% dengan kriteria baik yaitu selalu melakukan evaluasi ketika selesai KBM. Berdasarkan jawaban responden pada butir item tersebut, guru dalam melakukan evaluasi ketika selesai KBM tidak selalu dilakukan, sehingga secara umum responden menganggap butir item ini sebagai butir item terendah. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Sabtu, 23 Agustus 2018 pukul 09.10-09.30 dengan guru aqidah akhlak, bahwa untuk melakukan evaluasi terkadang waktunya tidak cukup sehingga evaluasi biasanya dilakukan pada akhir tahun pelajaran atau paling terlaksana dua kali dalam satu semester.



Tugas sebagai guru tak hanya sekedar menjalani tugas mengajar menyampaikan materi sampai selesai namun sebagai guru tak ubahnya sebagai orang tua siswa maka guru harus memiliki sikap menyayangi, mengajar, mendidik serta memperhatikan seluruh sikap perbuatan dan perkataan anak didik. Guru dituntut untuk bersikap ramah dan tidak terkesan galak karena setiap siswa memiliki karakter berbeda-beda disinilah guru harus pandai menyeimbangkan karakter yang berbeda tersebut. Kehadiran dan kedisiplinan guru di madrasah harus di perhatikan agar guru menjadi model bahkan idola yang bisa diteladani oleh siswa, dengan begitu evaluasi yang paling bagus bagi guru aqidah akhlak adalah sikap sehari-hari.

#### 4.3.1.4 Filosofi

Untuk mengetahui kondisi tanggapan responden pada dimensi filosofi, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 5 pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 5 pernyataan tentang dimensi fungsi kepemim filosofi pada variabel budaya organisasi sekolah adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11

#### Kriteria Penilaian Dimensi Filosofi

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
15	Memahami tupoksi kerja	338	84.50	Sangat Baik
16	Menjalankan amanat pekerjaan dengan sungguh-sungguh	339	84.75	Sangat Baik
17	Memberikan pelayanan pembelajaran terhadap pelajar	287	71.75	Baik
18	Mengupayakan ketercapaian pembelajaran	313	78.25	Baik
19	Menerima dengan lapang dada setiap pengaduan kesulitan dalam pembelajaran	318	79.50	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
		<b>JUMLAH</b>	<b>392,33</b>	
		<b>RATA-RATA</b>	<b>79,83</b>	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2018

Dari hasil pengolahan data jawaban responden sebagaimana diperlihatkan pada tabel di atas dapat dilihat, bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi nilai-nilai dominan variabel budaya organisasi sekolah adalah baik yaitu sebesar 79,83% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mempunyai tanggapan dan persepsi yang baik terhadap budaya organisasi sekolah dalam dimensi filosofi.

Nilai persentase tertinggi dari hasil penyebaran kuesioner ada pada item nomor 16 sebesar 84,75 % dengan kriteria sangat baik, yaitu menjalankan amanat pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Hal ini dibuktikan dengan adanya tugas yang diberikan kepada seluruh stake holder sekolah amanat pekerjaan itu direspon secara positif dan dijalankan dengan penuh tanggungjawab.

Berdasarkan hasil wawancara pada hari Sabtu, 23 Agustus 2018 pukul 09.10-09.30 dengan guru Al-Qur'an Hadits, bahwa sekolah dalam membrikan tugas kepada para stakeholder sekolah terutama guru dilakukan dengan selektif artinya tidak sembarang orang melakukan tugas tersebut oleh karena itu tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuannya. Dan *reward* yang diberikan oleh sekolah kepada yang menjalankan amanat tersebut selalu ada sehingga memberikan otivasi terhdap penerima amanat pekerjaan.

Sedangkan nilai terendah terdapat pada item 17 dengan persentase 71,75% dengan kriteria baik yaitu memberikan pelayanan pembelajaran terhadap pelajar. Berdasarkan jawaban responden pada butir item tersebut, guru dalam memberikan

pelayanan pembelajaran terhadap pelajar tidak selalu dilakukan artinya tidak terus menerus, sehingga secara umum responden menganggap butir item ini sebagai butir item terendah. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Sabtu, 23 Agustus 2018 pukul 09.10-09.30 dengan guru Al-Qur'an Hadits, bahwa untuk memberikan pelayanan pembelajaran terhadap pelajar terkadang waktunya tidak cukup sehingga pelayanan pembelajaran banyak dilakukan pada akhir tahun pelajaran atau paling terlaksana dua kali dalam satu semester.

#### 4.3.1.5 Peraturan-peraturan

Untuk mengetahui kondisi tanggapan responden pada dimensi peraturan-peraturan, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 5 pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 5 pernyataan tentang dimensi peraturan-peraturan pada variabel budaya organisasi sekolah adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12

#### Kriteria Penilaian Dimensi Peraturan-peraturan

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
20	Menginformasikan kepada rekan kerja tentang peraturan kerja	318	79.50	Baik
21	Saling mengingatkan dalam bekerja	298	74.50	Baik
22	Memahami peraturan kerja sendiri dan rekan kerja	309	77.25	Baik
23	Dapat menjelaskan peraturan kerja kepada rekan kerja	327	81.75	Baik
24	Teguh dalam bekerja ada atau tidak ada pemimpin	335	83.75	Baik
		<b>JUMLAH</b>	<b>392,33</b>	
		<b>RATA-RATA</b>	<b>79,70</b>	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2018

Dari hasil pengolahan data jawaban responden sebagaimana diperlihatkan pada tabel di atas dapat dilihat, bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi nilai-nilai dominan variabel budaya organisasi sekolah adalah baik yaitu sebesar 79,70 % dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mempunyai tanggapan dan persepsi yang baik terhadap budaya organisasi sekolah dalam dimensi peraturan-peraturan.

Nilai persentase tertinggi dari hasil penyebaran kuesioner ada pada item nomor 24 sebesar 83,75 % dengan kriteria sangat baik, yaitu teguh dalam bekerja ada atau tidak ada pemimpin. Hal ini dibuktikan dengan adanya keseriusan dalam bekerja ketika pemimpin tidak ada, hal itu dibuktikan dengan adanya job description dari masing-masing tugas sehari-hari.

Berdasarkan hasil wawancara pada hari Sabtu, 24 Agustus 2018 pukul 09.10-09.30 dengan kepala TU, bahwa sekolah dalam membuat peraturan-peraturan elalu dimusyawarahkan terlebih dahulu melalui rapat koordinasi sekolah. Sehingga peraturan yang diputuskan menjadi keputusan bersama dan komitmen bagi seluruh stakeholder sekolah. Sehingga ada atau tidak ada seorang pimpinan atau kepala sekolah pekerjaan tersebut tetap dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan senang hati.

Sedangkan nilai terendah terdapat pada item 21 dengan persentase 74,50% dengan kriteria baik yaitu saling mengingatkan dalam bekerja. Berdasarkan jawaban responden pada butir item tersebut, karyawan sekolah dan guru terkadang tidak saling mengingatkan dalam bekerja, hal itu dikarenakan pekerjaan yang sudah dibebankan kepada masing-masing *stakeholder* sekolah sudah menjadi bagain tugas dan tanggungjawab masing-masing, sehingga secara umum responden menganggap butir item ini sebagai butir item terendah. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Sabtu, 25 Agustus

2018 pukul 09.10-09.30 dengan staf TU, bahwa dalam bekerja masing-masing stakeholder sekolah sudah mempunyai catatan dan tanggungjawab masing-masing.

#### 4.3.1.6 Iklim Organisasi

Untuk mengetahui kondisi tanggapan responden pada dimensi iklim organisasi, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 6 pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 4 pernyataan tentang dimensi iklim organisasi pada variabel budaya organisasi sekolah adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13

#### Kriteria Penilaian Dimensi Iklim Organisasi

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
25	Berusaha mencari penghargaan untuk kebanggaan diri	306	76.50	Baik
26	Ada atau tidak ada penghargaan tetap bekerja optimal	313	78.25	Baik
27	Selalu bermusyawarah ketika memntuskan suatu perkara	300	75.00	Baik
28	Mentaati keputusan yang dibuat bersama.	303	75.75	Baik
29	Menciptakan susana kekeluargaan ketika bekerja	292	73.00	Baik
30	Membangun komunikasi interpersonal dalam bekerja	309	77.25	Baik
<b>JUMLAH</b>			<b>392,33</b>	
<b>RATA-RATA</b>			<b>77,60</b>	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2018

Dari hasil pengolahan data jawaban responden sebagaimana diperlihatkan pada tabel di atas dapat dilihat, bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi iklim organisasi variabel budaya organisasi sekolah adalah baik yaitu sebesar 77,60 % dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata

responden mempunyai tanggapan dan persepsi yang baik terhadap budaya organisasi sekolah dalam dimensi iklim organisasi.

Nilai persentase tertinggi dari hasil penyebaran kuesioner ada pada item nomor 26 sebesar 78,25 % dengan kriteria baik, yaitu ada atau tidak ada penghargaan tetap bekerja optimal. Hal ini dibuktikan dengan adanya keseriusan dalam bekerja walaupun tidak ada *reward* yang diberikan, hal itu dibuktikan dengan seluruh *stakeholder* sekolah dalam menjalankan tugasnya dilakukan dengan penuh tanggungjawab dan penuh keseriusan.

Berdasarkan hasil wawancara pada hari Sabtu, 27 Agustus 2018 pukul 09.10-09.30 dengan kepala TU, bahwa sekolah tidak memberikan penghargaan yang terencana dalam memberikan penghargaan terhadap staf atau guru yang berprestasi, hal itu dilakukan semata-mata sekolah ingin membudayakan budaya ikhlas dan mandiri karena pada dasarnya seluruh *stakeholder* sekolah sudah diberikan gaji. Sehingga setiap pekerjaan sudah menjadi tanggungjawabnya masing-masing.

Sedangkan nilai terendah terdapat pada item 29 dengan persentase 73,00% dengan kriteria baik yaitu menciptakan suasana kekeluargaan ketika bekerja kerja. Berdasarkan jawaban responden pada butir item tersebut, karyawan sekolah dan guru terkadang bekerja masing-masing, karena memang sudah ada *jobdescription* dari masing-masing karyawan dan guru, sehingga secara umum responden menganggap butir item ini sebagai butir item terendah. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Sabtu, 25 Agustus 2018 pukul 09.10-09.30 dengan staf TU, bahwa dalam bekerja masing-masing *stakeholder* sekolah sudah mempunyai catatan dan tanggungjawab masing-masing.

#### **4.3.2. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Untuk mengetahui kondisi variabel kepemimpinan kepala sekolah, peneliti melakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 21 item pernyataan-pernyataan yang masing-masing disertai dengan 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan yang dianggap sesuai menurut responden.

Adapun hasil pengolahan data terhadap pertanyaan tentang kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.14

## Kriteria Penilaian Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
31	Memahami proses pembelajaran	319	79.75	Baik
32	Menjalankan proses pembelajaran dengan baik	319	79.75	Baik
33	Memahami peraturan pendidikan	312	78.00	Baik
34	Dapat mengendalikan emosi ketika pembelajaran	316	79.00	Baik
35	Tidak memaksakan kehendak sendiri ketika beda pendapat	316	79.00	Baik
36	Menjaga perilaku	316	79.00	Baik
37	Menciptakan suasana positif	308	77.00	Baik
38	Menciptkan ide-ide kreatif	301	75.25	Baik
39	Bersikap sopan terhadap bawahan	330	82.50	Baik

40	Memberikan apresiasi terhadap bawahan	338	84.50	Sangat Baik
41	Dapat bekerjasama dengan rekan kerja	339	85.25	Sangat Baik
42	Berkomunikasi baik dengan rekan kerja	287	71.75	Baik
43	Menerima masukan dari rekan dan pimpinan	313	78.25	Baik
44	Menjalankan masukan dari rekan atau pimpinan	318	79.50	Baik
45	Memahami strategis sekolah	318	79.50	Baik
46	Memahami perubahan lingkungan sekolah	298	74.50	Baik
47	Berpartisipasi dalam Berfikir kearah yang lebih baik untuk sekolah	309	77.25	Baik
48	Dapat mempengaruhi orang lain dalam hal yang positif	327	81.75	Baik
49	Mengajak orang lain dalam berbuat kebaikan	335	83.75	Baik
50	Dapat menjalankan tugas dengan baik	306	76.50	Baik
51	Mampu memberikan perubahan yang signifikan terhadap kemajuan sekolah	298	74.50	Baik
<b>Jumlah</b>		<b>6623</b>	<b>1646.50</b>	<b>Baik</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>315</b>	<b>77.75</b>	

*Sumber : Hasil Penelitian 2018*

Dari tabel tersebut di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel kepemimpinan kepala sekolah, adalah baik yaitu sebesar 77.75 % dari seluruh pernyataan pada variabel tersebut. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, di MAN 2 Garut dinilai sudah baik, Berdasarkan jawaban responden pada



variabel kepemimpinan kepala sekolah diatas, para responden secara umum menganggap variabel ini baik, sehingga jawaban yang diberikan masuk ke dalam kategori baik.

Adapun persentase tertinggi dari hasil penyebaran kuesioner ada pada item dengan nilai persentase tertinggi ada pada item 41, dengan persentase sebesar 85.25 % yaitu kepala sekolah dapat bekerjasama dengan rekan kerja. Berdasarkan jawaban responden pada butir item tersebut, kepala sekolah melakukan kerjasama dengan tenaga pendidik dan kependidikan. Secara umum, kerjasama antara kepala sekolah dan guru terjalin baik, sehingga para responden menjawab butir item ini dengan kriteria sangat baik.

Sedangkan indikator dengan persentase terendah adalah terdapat pada item 42 dengan persentase sebesar 71.75 % dengan kriteria baik, yaitu berkomunikasi baik dengan rekan kerja. Berdasarkan jawaban responden pada butir item kepala sekolah berkomunikasi baik dengan rekan kerja, sehingga secara umum responden menganggap butir item ini sebagai item terendah. Namun demikian, butir item ini termasuk kategori baik.

Selanjutnya untuk lebih memfokuskan tanggapan responden pada variabel kepemimpinan kepala sekolah pada masing-masing dimensi adalah sebagai berikut :

#### **4.3.2.1 Dimensi Kemampuan Pendidikan**

Untuk mengetahui kondisi dimensi kemampuan pendidikan, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 3 (tiga) pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan

dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap 6 pernyataan dimaksud, disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.15

## Kriteria Penilaian Dimensi Kemampuan Pendidikan

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
31	Memahami proses pembelajaran	319	80.75	Baik
32	Menjalankan proses pembelajaran dengan baik	319	79.75	Baik
33	Memahami peraturan pendidikan	312	78.00	Baik
<b>Jumlah</b>		<b>950</b>	<b>226.75</b>	<b>Baik</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>311.17</b>	<b>77.79 %</b>	

Sumber : Hasil Penelitian 2018

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi kemampuan pendidikan memiliki kriteria baik dengan persentase 77.79 % dari seluruh pernyataan pada dimensi tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi terdapat pada item 31 dengan persentase 80.75 % dengan kriteria baik yaitu kepala sekolah memahami proses pembelajaran. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat memahami proses pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Jum'at, 24 Agustus 2018 pukul 10.15-10.30 dengan Kepala Sekolah MAN 2 Garut diharapkan dapat memahami proses pembelajaran yang dipimpinnya dan bertanggung jawab secara moral dalam mengimplementasikannya, sehingga mutu pendidikan dapat tercapai. Kepala sekolah juga mengupayakan tujuan sekolah secara maksimal bersama dengan seluruh *stakholder* dalam memahami proses pembelajaran

Sedangkan nilai terendah terdapat pada item 33 dengan persentase 78,00 % dengan kriteria baik yaitu memahami peraturan pendidikan. Berdasarkan jawaban responden pada butir item tersebut, kepala sekolah bersama pendidik dan tenaga kependidikan memahami peraturan pendidikan dianggap masih belum optimal, sehingga secara umum responden menganggap butir item ini sebagai butir item terendah. Namun demikian, secara persentase butir item ini termasuk kategori baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah bersama guru, tenaga kependidikan menjalankan program sekolah yang telah dibuat bersama-sama, pelaksanaan program tersebut dilaksanakan oleh semua pihak dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Berdasarkan hasil wawancara pada hari Jum'at, 22 Agustus 2018 pukul 10.15-10.30 dengan Kepala Sekolah MAN 2 Garut memiliki keyakinan yang kuat, memiliki komitmen, dan mempunyai ide-ide yang realistis dalam membangun sekolahnya. Kepala sekolah juga melaksanakan tujuan madrasah bersama pendidik dan tenaga kependidikan menunjukkan bukti tanggung jawab kepala sekolah menjalankan tujuan sekolah serta program strategis sekolah dalam mewujudkan pemahaman peraturan pendidikan yang lebih baik, serta kepala sekolah harus memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan seluruh visi, misi dan program yang telah dibuatnya yang merupakan bagian untuk meningkatkan kinerja guru di lingkungannya. Kepala sekolah yang efektif setidaknya harus mengetahui, menyadari dan memahami tugas dan peran sebagai kepala sekolah. Tugas pokok kepala sekolah pertama, memahami proses pembelajaran, karena proses ini merupakan penentu keberhasilan suatu pendidikan. Kedua, menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah. Ketiga, senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas. Hal tersebut

dapat dipahami karena proses kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.

#### 4.3.2.2 Dimensi Kemampuan Personal

Untuk mengetahui kondisi dimensi kemampuan personal, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 5 (lima) pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap 5 pernyataan dimaksud, disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.16

Kriteria Penilaian Dimensi Kemampuan Personal

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
34	Dapat mengendalikan emosi ketika pembelajaran	316	79.00	Baik
35	Tidak memaksakan kehendak sendiri ketika beda pendapat	316	79.00	Baik
36	Menjaga perilaku	317	80.00	Baik
37	Menciptakan suasana positif	308	77.00	Baik
38	Menciptkan ide-ide kreatif	301	75.25	Baik
<b>Jumlah</b>		<b>2188</b>	<b>547.00</b>	<b>Baik</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>312.57</b>	<b>78.14%</b>	

Sumber : Hasil Penelitian 2018

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi merencanakan program memiliki kriteria baik dengan persentase 78,14% dari seluruh pernyataan pada dimensi tersebut. Nilai persentase tertinggi dari hasil penyebaran kuesioner ada pada item nomor 36 sebesar 80,00% dengan kriteria baik, yaitu kepala sekolah bersama pendidik dan tenaga kependidikan menjaga perilaku baik didalam maupun diluar lingkungan sekolah. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah mempunyai integritas yang tinggi sebagai *role model* dalam menjaga sikap, ucapan, perbuatan terhadap bawahannya, sehingga perilaku tersebut akan diikuti oleh para bawahan dan mitra sekolah. Dengan demikian kepala sekolah menunjukkan sebagai pemimpin profesional. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Sabtu, 25 Agustus 2018 pukul 09.10-09.30 dengan kepala sekolah MAN 2 Garut bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi dilingkungan sekolah sudah sepatutnya menjaga perilaku dengan berbagai kalangan baik didalam maupun diluar lingkungan sekolah. Hal itu dikarenakan kepala sekolah sebagai *role model* dalam segala aspek terutama perilaku atau akhlak.

Kriteria kepala sekolah yang profesional memiliki kejujuran dan integritas pribadi, mendedikasikan sebagian besar waktunya untuk bekerja di bidangnya, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat dikategorikan ahli pada suatu bidang, berusaha mencapai tujuan dengan target-target yang ditetapkan secara rasional, memiliki standar yang tinggi dalam bekerja dan memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai keberhasilan dengan standar kualitas yang tinggi. Oleh karena itu, kepala sekolah paling tidak membuat rencana tahunan. Setiap tahun, menjelang dimulainya tahun ajaran baru, kepala sekolah hendaknya sudah siap menyusun rencana yang akan dilaksanakan untuk tahun ajaran berikutnya. Kompetensi kepala sekolah dalam merencanakan program meliputi kemampuan dalam menetapkan tujuan-tujuan sekolah yang didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan pendidikan dan masyarakat, menetapkan keadaan pendidikan saat ini pada

suatu masyarakat tertentu, merumuskan program khusus tentang tujuan-tujuan bagi sekolah dan menetapkan rangkaian tindakan yang perlu untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, mewujudkan rencana menjadi tindakan, secara rutin mengadakan penilaian terhadap pencapaian program dan merencanakan kembali jika hasil penilaian menyatakan bahwa standar yang diinginkan belum tercapai.

Sedangkan nilai terendah terdapat pada item 38 dengan persentase 75,25 % dengan kriteria baik yaitu Kepala sekolah menciptakan ide-ide kreatif dengan membuat program-program baru dan menganalisis kekurangan dan kelebihan program yang telah dilaksanakan. Berdasarkan jawaban responden pada butir item tersebut, kepala sekolah dalam menciptakan ide-ide kreatif dianggap masih belum optimal, sehingga secara umum responden menganggap butir item ini sebagai butir item terendah. Namun demikian, secara persentase butir item ini termasuk kategori baik. Kepala sekolah menciptakan ide-ide kreatif dengan membuat program-program baru dan senantiasa menganalisis kekurangan dan kelebihan program yang telah dilaksanakan demi kemajuan sekolah serta merevitalisasi program sekolah yang tidak mencapai target yang diharapkan.

Berdasarkan hasil wawancara pada hari Sabtu, 25 Agustus 2018 pukul 09.10-09.30 dengan kepala sekolah MAN 2 Garut kepala sekolah memiliki perhatian yang baik terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolah salah satunya yaitu harus mempunyai ide-ide kreatif. Perhatian tersebut harus ditunjukkan dengan adanya kemauan untuk mengadakan rapat formal setiap akhir semester untuk menganalisis program madrasah yang telah direncanakan dan dilaksanakan. Program tersebut dianalisis untuk mengukur tingkat kelemahan dan

kelebihannya, sehingga oleh guru dan kepala, kelemahan dan kelebihan program ditindak lanjuti dengan adanya program madrasah untuk tahun ajaran baru. Setiap awal semester kepala sekolah selalu mengadakan evaluasi dari setiap program yang telah ditetapkan serta memperbaiki kekurangan program tersebut sehingga kedepannya ada perubahan demi tercapainya program tersebut.

#### 4.3.2.3 Dimensi Kemampuan Relasional

Untuk mengetahui kondisi dimensi kemampuan relasional, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 6 (enam) pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap 6 pernyataan dimaksud, disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.17  
Dimensi Kemampuan Relasional

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
39	Bersikap sopan terhadap bawahan	330	82.50	Baik
40	Memberikan apresiasi terhadap bawahan	338	84.50	Sangat Baik
41	Dapat bekerjasama dengan rekan kerja	339	85.25	Sangat Baik
42	Berkomunikasi baik dengan rekan kerja	287	71.75	Baik
43	Menerima masukan dari rekan dan pimpinan	313	78.25	Baik
44	Menjalankan masukan dari rekan atau pimpinan	318	79.50	Baik

	<b>Jumlah</b>	<b>3177</b>	<b>712.50</b>	Baik
	<b>Rata-rata</b>	<b>317.7</b>	<b>71.25%</b>	

*Sumber : Hasil Penelitian 2018*

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi kemampuan relasional memiliki kriteria baik dengan persentase 71,25 % dari seluruh pernyataan pada dimensi tersebut. Nilai persentase tertinggi dari hasil penyebaran kuesioner ada pada item nomor 41 sebesar 85,25 % dengan kriteria baik, yaitu kepala sekolah dapat bekerjasama dengan rekan kerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dengan tenaga kependidikan, sehingga terjalin komunikasi yang baik diantara keduanya. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Sabtu, 23 Agustus 2018 pukul 09.10-09.30 dengan kepala sekolah MAN 2 Garut mengatakan bahwa budaya kerjasama disekolah MAN 2 Garut terus dilakukan dengan keinginan dari guru-guru dan tenaga kependidikan MAN 2 Garut, hal itu dilakukan agar tercipta lingkungan sekolah yang menyenangkan dan saling kekeluargaan.

Sedangkan nilai terendah terdapat pada item 42 dengan persentase 71,75% dengan kriteria baik yaitu Kepala sekolah berkomunikasi baik dengan rekan kerja. Berdasarkan jawaban responden pada butir item tersebut, kepala sekolahselalu mengadakan komunikasi dengan rekan kerjanya, namun begitu komunikasi tersebut terkadang mengalami hambatan, terputusnya komunikasi dikarenakan berbagai faktor, misalnya saja karena program yang sudah lama, ada kesibukan lain. sehingga secara umum responden menganggap butir item ini sebagai butir item terendah. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Sabtu, 23 Agustus 2018 pukul 09.10-09.30 dengan kepala sekolah MAN 2 Garut, bahwa komunikasi antar rekan kerja harus tetap berjalan dengan baik walaupun dengan keadaan yang sempit, karena pada dasarnya komunikasi merupakan bahasa yang baik ketika ada permasalahan yang harus diselesaikan, dengan komunikasi



juga membuat koordinasi antara sekolah dan pihak guru maupun tenaga kependidikan akan semakin baik. Namun hal itu tidak bisa dilakukan dengan kontinue mengingat berbagai agenda sekolah dan kesibukan masing-masing.

#### 4.3.2.4 Dimensi Kemampuan Intelektual

Untuk mengetahui kondisi dimensi kemampuan intelektual, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 3 (tiga) pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap 3 pernyataan dimaksud, disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.18

#### Dimensi Kemampuan Intelektual

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
45	Memahami strategis sekolah	318	79.50	Baik
46	Memahami perubahan lingkungan sekolah	298	74.50	Baik
47	Berpartisipasi dalam Berfikir kearah yang lebih baik untuk sekolah	309	77.25	Baik
<b>Jumlah</b>		<b>925</b>	<b>231.25</b>	<b>Baik</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>313.5</b>	<b>72.75%</b>	

Sumber : Hasil Penelitian 2018

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi kemampuan intelektual memiliki kriteria baik dengan persentase 72,75% dari seluruh pernyataan pada dimensi tersebut. Nilai persentase tertinggi dari hasil penyebaran kuesioner ada pada item nomor 45 sebesar 79,50% dengan kriteria baik, yaitu Kepala sekolah memahami strategis sekolah. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Selasa, 26

Agustus 2018 pukul 09.10-09.30 dengan guru Bahasa Arab bahwa kepala sekolah harus mampu memahami strategi apa yang akan dijalankan oleh sekolah untuk memajukan sekolahnya, karena pada dasarnya kepala sekolah sebagai pengawas, perumus ide, dan melakukan evaluasi. Program apa saja yang sudah dicapai dan apa kira-kira program yang akan digalakan oleh sekolah, demi menarik minat orangtua dalam memasukan anaknya di MAN 2 Garut.

Sedangkan nilai terendah terdapat pada item 46 dengan persentase 74,50% dengan kriteria baik yaitu Kepala sekolah memahami perubahan lingkungan sekolah. Berdasarkan jawaban responden pada butir item tersebut, kepala sekolah dalam memahami perubahan lingkungan disekolah kurang ditanggapi secara serius, karena program sekolah saat ini lebih mengedepankan konsep kurikulum dan kegiatan-kegiatan mengingat bulan Agustus banyak kegiatan baik dari pemerintah daerah maupun pusat. Sehingga secara umum responden menganggap butir item ini sebagai butir item terendah. Namun demikian, secara persentase butir item ini termasuk kategori baik. Pihak sekolah seharusnya cepat tanggap dalam memandang perubahan lingkungan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Selasa, 26 Agustus 2018 pukul 09.10-09.30 dengan guru matematika pihak sekolah belum secara intens melihat perubahan yang ada dilingkungan sekolah. Seperti halnya perubahan dalam tingkah laku para siswa yang semakin modern, peralatan /media pembelajaran dan hal lainnya yang mengharuskan adanya kebijakan baru sekolah dalam melihat perubahan-perubahan lingkungan disekolah.

#### **4.3.2.5 Dimensi Kemampuan Keorganisasian**

Untuk mengetahui kondisi dimensi kemampuan berorganisasi, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 4 (empat) pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan

dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap 4 pernyataan dimaksud, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.19  
Dimensi Kemampuan Keorganisasian

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
48	Dapat mempengaruhi orang lain dalam hal yang positif	327	81.75	Baik
49	Mengajak orang lain dalam berbuat kebaikan	335	83.75	Baik
50	Dapat menjalankan tugas dengan baik	306	76.50	Baik
51	Mampu memberikan perubahan yang signifikan terhadap kemajuan sekolah	298	74.50	Baik
<b>Jumlah</b>		<b>604</b>	<b>316.5</b>	<b>Baik</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>301</b>	<b>78.33%</b>	

Sumber : Hasil Penelitian 2018

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi kemampuan keorganisasian memiliki kriteria baik dengan persentase 78,33% dari seluruh pernyataan pada dimensi tersebut. Nilai persentase tertinggi dari hasil penyebaran kuesioner ada pada item nomor 49 sebesar 83,75% dengan kriteria baik, yaitu kepala sekolah mengajak orang lain dalam berbuat kebaikan. Program sekolah merupakan suatu pedoman, petunjuk arah, dan penggerak yang menentukan semua aktivitas yang ada di sekolah. Bermutu atau tidaknya suatu kegiatan sekolah sangat tergantung pada program yang dibuat. Apabila program sekolahnya baik maka kegiatan-kegiatan sekolahnya pun akan baik, dan begitu pula sebaliknya apabila program sekolahnya tidak bermutu maka sudah barang tentu kegiatan-kegiatan sekolahnya tidak akan bermutu pula. Berkaitan

dengan program sekolah ini sangat berkaitan dengan ketercapaian tujuan pendidikan. Perlu diketahui bahwa semua kegiatan yang dilakukan di sekolah yang merupakan realisasi dari program sekolah yang telah dibuat, semua itu harus bermuara pada satu titik yakni tercapainya tujuan pendidikan sebagaimana yang diharapkan. Oleh karena itulah, mengingat pentingnya program sekolah, maka untuk menjaga mutu dan pengembangannya ke arah yang lebih baik, program sekolah ini harus selalu dievaluasi secara berkelanjutan. Sehingga dengan dilakukannya evaluasi yang kontinyu, dari waktu ke waktu program sekolah akan semakin bermutu. Dari hasil evaluasi inilah, dapat dilakukan perbaikan-perbaikan, pengembangan, dan peningkatan program sekolah sehingga akan semakin sempurna sesuai dengan tuntutan dan harapan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, peneliti menemukan bahwa kepala sekolah melakukan evaluasi program bersama seluruh personil sekolah dengan menilai seberapa jauh hasil program yang telah dicapai dan menindaklanjutinya, apabila standar yang diinginkan belum tercapai maka dibuat kembali program. Sedangkan hasil wawancara pada, 20 Agustus 2018 pukul 10.10-10.25 dengan Kepala MAN 2 Garut dalam menargetkan seluruh stakeholder sekolah dalam kegiatan-kegiatan positif, dan itu dilakukan terlebih dahulu oleh kepala sekolah seperti sholat dzuhur tepat waktu, berad dikantor lebih awal dan tidak malas dalam membaca buku.

Sedangkan nilai terendah terdapat pada item 51 dengan persentase 74.50 % dengan kriteria baik yaitu kepala sekolah mampu memberikan perubahan yang signifikan terhadap kemajuan sekolah belum dilakukan secara optimal. Berdasarkan jawaban responden pada butir item tersebut, kepala sekolah belum membuat program-program yang dapat mendongkrak popularitas sekolah dalam

hal sosialisasi program-program sekolah. Namun demikian, secara persentase butir item ini termasuk kategori baik. Kepala sekolah sebagaimana fungsinya sebagai manajer adalah ia yang mampu membaca dan mengetahui kemampuan mitra kerjanya pada lingkungan sekolah serta memberikan tugas sesuai tugas pokok dan fungsi yang dimiliki.

Sedangkan hasil wawancara pada hari, 16 Agustus 2018 pukul 10.10-10.25 dengan Staf TU MAN 2 Garut dalam penyusunan program/perencanaan sekolah, kepala sekolah seharusnya melibatkan semua komponen sekolah sehingga komponen sekolah khususnya guru dan tenaga kependidikan tahu program yang akan dijalankan serta menjamin agar perubahan/tujuan sekolah yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan tingkat kepastian yang tinggi dan resiko yang kecil. Menilai situasi dan kondisi saat ini merupakan langkah yang harus dilakukan sebelum membuat perencanaan karena gambaran objektif yang ada dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk membuat perencanaan yang strategis yang sesuai dengan visi dan misi sekolah. Penilaian ini dimaksudkan untuk mengadakan refleksi terhadap program-program pendidikan yang dilaksanakan di sekolah. Selain itu, langkah ini sebagai masukan dalam perencanaan yang akan datang. Hal ini dibuktikan hasil pengamatan dilapangan sebagian besar pihak sekolah kurang melibatkan guru dalam proses penyusunan program atau rencana sekolah, karena kurang dilibatkan guru tidak mengetahui setiap item program sekolah apa yang harus diperbaiki kedepannya.

#### **4.3.3. Kinerja Guru**

Untuk mengetahui kondisi variabel Kinerja Guru, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 19 pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 19 pernyataan tentang Kinerja Guru adalah sebagai berikut :

Tabel 4.20

## Kriteria Penilaian Kinerja Guru (Y)

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
52	Dapat menyusun program tahunan	322	80.50	Baik
53	Membuat program tahunan yang relevan dengan kbm	300	75.00	Baik
54	Dapat menyusun program semester	319	79.75	Baik
55	Membuat program semester yang baru disesuaikan dengan kebutuhan pembelajaran	319	79.75	Baik
56	Menyusun silabus sebelum tahun ajaran dimulai	312	78.00	Baik
57	Mempelajari dan memahami silabus	316	79.00	Baik
58	Menyusun RPP sebelum kegiatan pembelajaran	316	79.00	Baik
59	Memotivasi siswa sebelum pembelajaran dimulai	316	79.00	Baik
60	Memberikan stimulus kepada siswa sebelum belajar	308	77.00	Baik
61	Dapat menghubungkan materi sebelumnya dengan yang akan dibahas	301	75.25	Baik
62	Memberikan penjelasan materi sebelumnya dengan jelas	301	75.25	Baik
63	Menyajikan materi sesuai RPP	330	82.50	Baik
64	Memahami RPP yang telah di konsep	338	84.50	Sangat Baik
65	Menutup pembelajaran dengan baik	339	85.25	Sangat Baik
66	Memberikan evaluasi kecil sebelum pelajaran ditutup	287	71.75	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
67	Mengevaluasi setiap materi pelajaran yang sudah diberikan	313	78.25	Baik
68	Mencari tahu kekurangan dan kelebihan siswa dalam memahami materi pelajaran.	318	79.50	Baik
69	Mengevaluasi hasil proses pembelajaran	318	79.50	Baik
70	Mengetahui cara masing-masing siswa dalam meningkatkan prestasi pembelajaran	298	74.50	Baik
<b>JUMLAH</b>			<b>1482,00</b>	
<b>RATA-RATA</b>			<b>78,63</b>	

*Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2018*

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel Kinerja Guru adalah baik yaitu sebesar 78,63% dari seluruh pertanyaan pada variabel tersebut. Hal ini menggambarkan bahwa rata-rata responden mempunyai tanggapan dan persepsi yang baik terhadap kinerja guru.

Adapun kompetensi guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya yang dipertanggungjawabkan dan layak sesuai dengan profesinya. Sebagaimana diungkapkan Usman (2005: 14) kompetensi merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya selanjutnya beralih pada profesional. Suatu pekerjaan profesi keahlian tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang yang tidak memiliki dasar pendidikan atau pengalaman atau keahliannya. Pekerjaan yang bersifat profesional memerlukan beberapa bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari dan kemudian diaplikasikan bagi kepentingan umum.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka guru profesional dapat diartikan sebagai orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan, sehingga mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan

yang optimal. Tamayong yang dikutip Usman (2005 : 15) menyatakan bahwa guru profesional adalah guru yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya dibidangnya.

Selanjutnya data-data variabel Kinerja Guru pada masing-masing dimensi adalah sebagai berikut :

#### 1. Dimensi Perencanaan Pembelajaran

Untuk mengetahui kondisi tanggapan responden pada dimensi perencanaan pembelajaran, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 7 pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 7 pernyataan tentang dimensi perencanaan pembelajaran pada variabel kinerja guru adalah sebagai berikut :

Tabel 4.21

#### Kriteria Penilaian Dimensi Perencanaan Pembelajaran

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
52	Dapat menyusun program tahunan	322	80.50	Baik
53	Membuat program tahunan yang relevan dengan kbm	300	75.00	Baik
54	Dapat menyusun program semester	319	79.75	Baik
55	Membuat program semester yang baru disesuaikan dengan kebutuhan pembelajaran	319	79.75	Baik
56	Menyusun silabus sebelum tahun ajaran dimulai	312	78.00	Baik
57	Mempelajari dan memahami silabus	316	79.00	Baik
58	Menyusun RPP sebelum kegiatan pembelajaran	316	79.00	Baik
		<b>JUMLAH</b>	<b>457,99</b>	
		<b>RATA-RATA</b>	<b>79,60</b>	



*Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2018*

Dari hasil pengolahan data jawaban responden sebagaimana diperlihatkan pada tabel di atas dapat dilihat, bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi perencanaan pembelajaran pada variabel kinerja guru adalah baik yaitu sebesar 79,60% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mempunyai tanggapan dan persepsi yang baik terhadap kinerja guru dalam dimensi perencanaan pembelajaran.

Hal ini sesuai dengan pendapat Rahman dalam AKSI (2005 : 73) kinerja guru adalah seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan guru pada waktu dia memberikan pelajaran kepada siswanya. Kinerja guru dapat dilihat saat melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk bagaimana dia mempersiapkannya. Kinerja guru dapat dinilai dari aspek kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru, yang dikenali dengan istilah kompetensi guru.

## 2. Dimensi Pelaksanaan Pembelajaran

Untuk mengetahui kondisi tanggapan responden pada dimensi pelaksanaan pembelajaran, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 8 pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 8 pernyataan tentang dimensi pelaksanaan pembelajaran pada variabel kinerja guru adalah sebagai berikut :

Tabel 4.22

### Kriteria Penilaian Dimensi Pelaksanaan Pembelajaran

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
59	Memotivasi siswa sebelum pembelajaran dimulai	316	79.00	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
60	Memberikan stimulus kepada siswa sebelum belajar	308	77.00	Baik
61	Dapat menghubungkan materi sebelumnya dengan yang akan dibahas	301	75.25	Baik
62	Memberikan penjelasan materi sebelumnya dengan jelas	301	75.25	Baik
63	Menyajikan materi sesuai RPP	330	82.50	Baik
64	Memahami RPP yang telah di konsep	338	84.50	Sangat Baik
65	Menutup pembelajaran dengan baik	339	85.25	Sangat Baik
66	Memberikan evaluasi kecil sebelum pelajaran ditutup	287	71.75	Baik
<b>JUMLAH</b>			<b>747,33</b>	
<b>RATA-RATA</b>			<b>77,42</b>	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2018

Dari hasil pengolahan data jawaban responden sebagaimana diperlihatkan pada tabel di atas dapat dilihat, bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi pelaksanaan pembelajaran variabel kinerja guru adalah baik yaitu sebesar 77,42% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mempunyai tanggapan dan persepsi yang baik terhadap kinerja guru dalam dimensi pelaksanaan pembelajaran.

Hal ini sesuai dengan pendapat E. Mulyasa (2008 : 28) guru perlu memiliki standar mental, moral, sosial, spiritual, intelektual, fisik dan psikis, sebagai berikut :

1. Standar mental : guru harus memiliki mental yang sehat, mencintai, mengabdikan, dan memiliki dedikasi yang tinggi pada tugas dan jabatannya.
2. Standar moral : guru harus memiliki budi pekerti luhur dan sikap moral yang tinggi.
3. Standar sosial : guru harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan bergaul dengan masyarakat lingkungannya.
4. Standar spiritual : guru harus beriman dan bertakwa kepada Allah SWT., yang diwujudkan dalam ibadah dalam kehidupan sehari-hari.

5. Standar intelektual : guru harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai agar dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik dan profesional.
6. Standar fisik, guru harus sehat jasmani, berbadan sehat, dan tidak memiliki penyakit menular yang membahayakan diri, peserta didik, dan lingkungannya.
7. Standar psikis : guru harus sehat rohani, artinya tidak mengalami gangguan jiwa ataupun kelainan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas profesionalnya.

Secara umum dapat dikemukakan bahwa rata-rata tanggapan responden pada dimensi pelaksanaan pembelajaran adalah baik, dimana hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mempunyai tanggapan dan persepsi yang baik terhadap permasalahan kinerja guru dalam dimensi pelaksanaan pembelajaran.

### 3. Dimensi Evaluasi Pembelajaran

Untuk mengetahui kondisi tanggapan responden pada dimensi evaluasi pembelajaran, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 4 pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 4 pernyataan tentang dimensi evaluasi pembelajaran pada variabel kinerja guru adalah sebagai berikut:

Tabel 4.23

#### Kriteria Penilaian Dimensi Evaluasi Pembelajaran

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
67	Mengevaluasi setiap materi pelajaran yang sudah diberikan	313	78.25	Baik
68	Mencari tahu kekurangan dan kelebihan siswa dalam memahami materi pelajaran.	318	79.50	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
69	Mengevaluasi hasil proses pembelajaran	318	79.50	Baik
70	Megetahui cara masing-masing siswa dalam meningkatkan prestasi pembelajaran	298	74.50	Baik
<b>JUMLAH</b>			<b>276,66</b>	
<b>RATA-RATA</b>			<b>78,22</b>	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2012

Dari hasil pengolahan data jawaban responden sebagaimana diperlihatkan pada tabel di atas dapat dilihat, bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi evaluasi pembelajaran variabel kinerja guru adalah baik yaitu sebesar 78,22% dari seluruh pernyataan pada dimensi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mempunyai tanggapan dan persepsi yang baik terhadap kinerja guru dalam dimensi evaluasi pembelajaran.

Secara teoritis hasil pengolahan data ini sesuai dengan pendapat E. Mulyasa (2008 : 186) selain kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual, peserta didik perlu dikenalkan dengan kecerdasan sosial (*social intelegence*). Kecerdasan sosial perlu dikembangkan di sekolah-sekolah agar setiap peserta didik memiliki hati nuarni, rasa peduli, empati, dan simpati kepada sesama.

Pribadi yang memiliki kecerdasan sosial ditandai adanya hubungan kuat dengan Allah SWT., memberi manfaat kepada lingkungan, dan menghasilkan karya untuk membantu orang lain. Mereka santun dan peduli sesama, jujur dan bersih dalam berperilaku.

Sosial intelegensi membentuk manusia yang setia pada kebersamaan. Apabila ada satu warganya yang menderita merupakan penderitaan bersama. Sebaliknya apabila ada kebahagiaan menjadi/merupakan kebahagiaan seluruh masyarakat. Dalam tingkatan

nasional sosial intelegensi membimbing para pemimpin untuk selalu peka terhadap kesulitan rakyatnya dengan mengutamakan kesejahteraan seluruh lapisan masyarakat. Orang-orang lemah memiliki keterbatasan dalam akses dan sumber daya sehingga harus diprioritaskan penanganannya oleh para pemimpin negara.

Sumber kecerdasan adalah intelektual sebagai pengolahan pengetahuan antara hati dan akal manusia. Dari akal muncul kecerdasan intelektual dan kecerdasan bertindak yang memandu kecerdasan bicara dan kerja. Sedangkan dari hati muncul kecerdasan spiritual, emosional, dan sosial. Namun dalam bertindak sosial harus diiringi dengan keilmuan dan wawasan memadai sehingga kepeduliannya tidak asal-asalan, bahkan menambahkan masalah. Kita harus menjadi bangsa cerdas. Masalah bangsa kita adalah bagaimana mencari pemimpin yang baik, bisa membawa dan menyemangati rakyatnya ke luar dari krisis.

Secara umum dapat dikemukakan bahwa rata-rata tanggapan responden pada dimensi penilaian hasil belajar adalah baik, dimana hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mempunyai tanggapan dan persepsi yang baik terhadap permasalahan kinerja guru dalam dimensi penilaian hasil belajar.

#### **4.4. Pengujian Hipotesis Penelitian dan Pembahasan**

Rumusan hipotesis utama yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

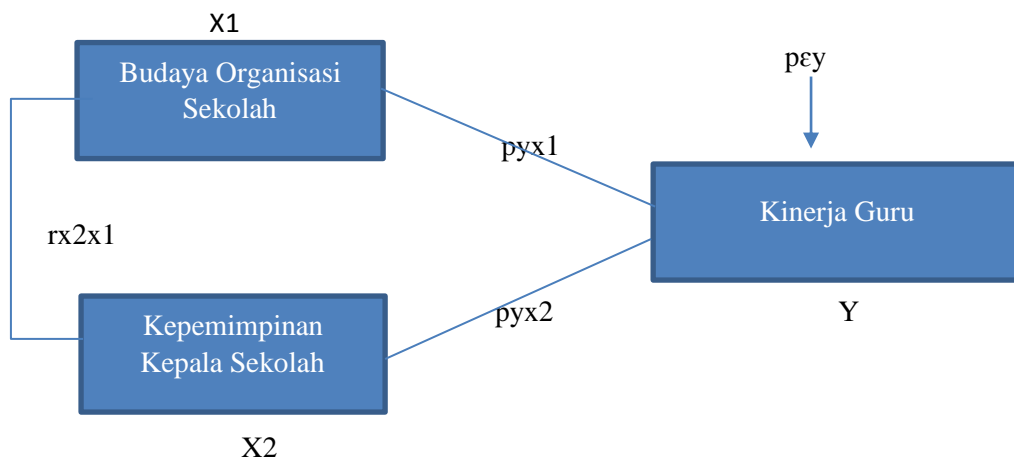
$H_0 \quad \beta = 0$  : Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

$H_1 \quad \beta \neq 0$  : Terdapat pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Sedangkan hipotesis statistik dari sub hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1.  $H_0 \rho \leq 0$  : Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru  
 $H_1 \rho > 0$  : Terdapat pengaruh Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru
2.  $H_0 \rho \leq 0$  : Tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru  
 $H_1 \rho > 0$  : Terdapat pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Untuk menjawab hipotesis tersebut dilakukan uji melalui analisis jalur (path analysis) yang disusun dalam diagram jalur berikut ini :



**Gambar 4.2**  
Diagram Jalur Penelitian

Dari diagram jalur tersebut, maka persamaan strukturalnya dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$Y = P_{yx1} + P_{yx2} + P_{y\epsilon}$$

$$Y = P_{x1y} + P_{x2y} + P_{y\epsilon}$$

$$Y = P_{x_1y} + P_{x_2ye}$$

Untuk menguji kebermaknaan dari paradigma atau jalur diatas, maka dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur melalui tahapan :

- (1) Pengujian secara simultan, yaitu untuk menguji pengaruh dari kedua variabel bebas terhadap variabel tidak bebas.
- (2) Pengujian secara parsial, yaitu dimaksudkan untuk menguji variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara masing-masing.
- (3) Pengujian antara variabel bebas, yaitu dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$ .

#### **4.4.1. Hasil Pengujian Hipotesis Utama Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru (Y)**

Rumusan hipotesis yang diajukan adalah :

$H_0$  = Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

$H_1$  = Terdapat pengaruh budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan melihat perbandingan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Berdasarkan pengujian diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $t_{0,975 ; 28}$ ) yaitu  $t_{hitung} = 2,5423 > t_{tabel} = 2,0484$ . Dari nilai tersebut diperoleh keputusan  $H_0$  ditolak, sehingga variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Guru (Y).

Signifikansi nilai hasil pengujian diatas, didukung pula oleh besaran nilai *Koefisien Determinasi* ( $R^2_{YX_1X_2}$ ) sebesar = 0,1875. Nilai ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap

Kinerja Guru (Y) sebesar 18,75 %, sedangkan sisanya  $(P_{X1X2\epsilon})^2$  sebesar 81,25 % dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar variabel Budaya Organisasi Sekolah (X1) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Dari hasil pengujian diketahui bahwa Budaya Organisasi Sekolah (X1) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja guru. Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah (X1) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) terhadap kinerja guru sebesar 18,75%,

Dari hasil penelitian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa Budaya Organisasi Sekolah (X1) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini dikarenakan Budaya Organisasi Sekolah (X1) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) memberikan warna dan sikap terhadap kinerja guru.

Sedangkan pengaruh di luar variabel Budaya Organisasi Sekolah (X1) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) (faktor epsilon) adalah sebesar 81,25%. Hal ini merupakan faktor di luar faktor yang diteliti misalnya faktor sarana prasarana, manajemen sekolah, dan kompetensi guru. Untuk membuktikannya perlu penelitian lebih lanjut.

#### **4.4.2. Hasil Pengujian Sub Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah (X<sub>1</sub>) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Guru (Y)**

##### **4.4.2.1 Pengujian Secara Parsial**

Secara parsial, hipotesis penelitiannya adalah : (1) Budaya Organisasi Sekolah memberikan pengaruh terhadap Kinerja Guru; dan (2) Kepemimpinan Kepala Sekolah memberikan pengaruh terhadap Kinerja Guru. Sebagai pembuktian terhadap hipotesis tersebut, maka dilakukan pengujian secara individu melalui *Uji-t student*. Hasil pengujian hipotesis tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.



Tabel 4.24

Hasil Analisis Koefisien Jalur  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  Secara Parsial

Jalur	Nilai Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{table}$ ( $t_{0,975; 72}$ )	Keputusan	Kesimpulan
$P_{yx1}$	-0,1073	-0,5960	2,0484	Ho diterima	Tidak Signifikan
$P_{yx2}$	0,4349	2,4165	2,0484	Ho ditolak	Signifikan

Variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  yang lebih kecil dari pada  $t_{table 0,975}$ , yang berarti  $H_0$  diterima. Artinya bahwa secara parsial, Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) memberikan pengaruh terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ). Sedangkan variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ) berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) yang ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari pada  $t_{tabel}$ .

#### 4.4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru

$H_0 : \beta = 0$ , artinya budaya organisasi sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

$H_1 : \beta \neq 0$ , artinya budaya organisasi sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Taraf signifikan yang akan digunakan sebesar 5% atau 0.05.

Kriteria pengambilan keputusan:

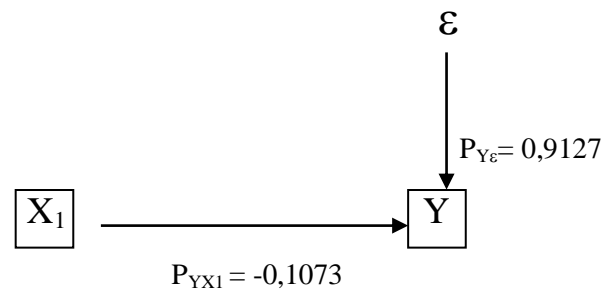
1.  $H_0$  ditolak jika  $t$  statistik  $> 0,05$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$
2.  $H_0$  diterima jika  $t$  statistik  $< 0,05$  atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$

Menentukan nilai  $t_{tabel}$  :

1. Nilai  $t_{tabel}$  didapat dari tabel distribusi  $t$  pada taraf signifikansi 5%.

2.  $dk=72$  sehingga diperoleh nilai  $t_{tabel}$  2,052.

Untuk melacak besarnya Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) dapat dihitung kembali pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  tanpa mengikutsertakan variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ), sehingga hasil akhir diagramnya dapat dinyatakan dalam diagram jalur berikut :



Hasil akhir menunjukkan bahwa koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $Y$  diperoleh  $P_{YX1} = -0,1073$ , sehingga dengan demikian besarnya pengaruh Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) menjadi 0,1670 atau sebesar 16,70 %. Sedangkan pengaruh dari variabel lain diluar variabel Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) sebesar  $(P_{Yε})^2 = 83,30$  %.

Dari hasil penelitian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi sekolah memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini dikarenakan budaya organisasi sekolah memberikan dorongan terhadap kinerja guru.

Sedangkan faktor di luar budaya organisasi sekolah, faktor yang tidak diteliti (faktor epsilon) misalnya manajemen sekolah, sarana prasarana, dan kompetensi kepala sekolah. Perlu penelitian lebih lanjut untuk membuktikannya.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dikemukakan terlihat bahwa Kinerja Guru dipengaruhi oleh Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah secara simultan. Dengan demikian kecenderungan semakin baik pelaksanaan Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah tidak memberikan peluang bagi tercapainya Kinerja Guru yang lebih baik.

Setelah diketahui secara bersama-sama bahwa Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah mempengaruhi Kinerja Guru, maka perlu diketahui pula pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru.

Variabel Budaya Organisasi Sekolah memberikan pengaruh terhadap Kinerja Guru. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur variabel tersebut sebesar -0,1073.

#### **4.4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru**

$H_0 : \beta = 0$ , artinya kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

$H_1 : \beta \neq 0$ , artinya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Taraf signifikan yang akan digunakan sebesar 5% atau 0.05.

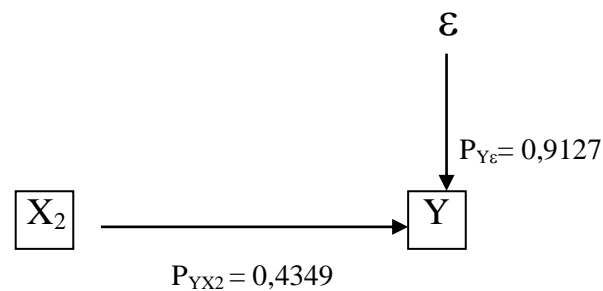
Kriteria pengambilan keputusan:

1.  $H_0$  ditolak jika t statistik  $> 0,05$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$
2.  $H_0$  diterima jika t statistik  $< 0,05$  atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$

Menentukan nilai  $t_{tabel}$  :

1. Nilai  $t_{tabel}$  didapat dari tabel distribusi t pada taraf signifikansi 5%.
2.  $dk = 72$  sehingga diperoleh nilai  $t_{tabel}$  2,052.

Untuk melacak besarnya Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) dapat dihitung kembali pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$  tanpa mengikutsertakan variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ), sehingga hasil akhir diagramnya dapat dinyatakan dalam diagram jalur berikut :



Hasil akhir menunjukkan bahwa koefisien jalur  $X_2$  terhadap  $Y$  diperoleh  $P_{YX_2} = 0,4349$ , sehingga dengan demikian besarnya pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) menjadi 0,1670 atau sebesar 16,70 %. Sedangkan pengaruh dari variabel lain diluar variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) sebesar  $(P_{Y\epsilon})^2 = 83,30\%$ .

Dari hasil penelitian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini dikarenakan partisipasi kepemimpinan kepala sekolah memberikan warna dan sikap terhadap kinerja guru.

Sedangkan faktor di luar kepemimpinan kepala sekolah, faktor yang tidak diteliti (faktor epsilon) misalnya manajemen manajemen sekolah, sarana prasarana, dan kompetensi kepala sekolah. Perlu penelitian lebih lanjut untuk membuktikannya.

Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah memberikan pengaruh terhadap Kinerja Guru. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur variabel tersebut sebesar 0,4349.

Berdasarkan hasil penelitian ternyata secara parsial Kinerja Guru dipengaruhi oleh Kepemimpinan Kepala Sekolah. Dari perhitungan menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah memberikan pengaruh terhadap Kinerja Guru. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur variabel tersebut sebesar 0,4349.

#### 4.4.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Secara simultan, variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) memberikan pengaruh tidak signifikan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  yang diperoleh lebih kecil dari  $F_{tabel}$  ( $F_{0,05;2;27}$ ) yaitu  $F_{hitung} = 2,9199$  dan  $F_{tabel} = 3,35$ . Hal ini berarti bahwa variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Guru ( $Y$ ).

$H_0 : \beta = 0$ , artinya budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

$H_1 : \beta \neq 0$ , artinya budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Taraf signifikan yang akan digunakan sebesar 5% atau 0.05.

Kriteria pengambilan keputusan:

3.  $H_0$  ditolak jika  $t$  statistik  $> 0,05$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$
4.  $H_0$  diterima jika  $t$  statistik  $< 0,05$  atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$

Menentukan nilai  $t_{tabel}$  :

3. Nilai  $t_{tabel}$  didapat dari tabel distribusi  $t$  pada taraf signifikansi 5%.
4.  $dk = 72$  sehingga diperoleh nilai  $t_{tabel} 2,052$ .

Dari hasil pengujian tersebut diketahui bahwa hanya variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah yang memberikan pengaruh signifikan, maka untuk melacak besarnya Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) dapat dihitung kembali pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  tanpa mengikutsertakan variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ), begitupun untuk

menghitung pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$  tanpa mengikutsertakan variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **4.5. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di MAN 2 Garut, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Variabel Budaya Organisasi Sekolah adalah baik yaitu sebesar 76,50 % dari seluruh pertanyaan pada variabel tersebut. Hal ini menggambarkan bahwa rata-rata responden mempunyai tanggapan dan persepsi yang baik terhadap budaya organisasi sekolah di MAN 2 Garut.

Adapun persentase tertinggi dari hasil penyebaran kuesioner ada pada item dengan nilai persentase tertinggi ada pada item 16, dengan persentase sebesar 84.75 % yaitu menjalankan amanat pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Berdasarkan jawaban responden pada butir item tersebut, budaya organisasi sekolah dalam menjalankan amanat dilakukan dengan sungguh-sungguh. Secara umum, komunikasi antara kepala sekolah dan guru terjalin baik, sehingga para responden menjawab butir item ini dengan kriteria baik. Sedangkan indikator dengan persentase terendah adalah terdapat pada item 29 dengan persentase sebesar 73.00 % dengan kriteria baik, yaitu Menciptakan susana kekeluargaan ketika bekerja. Berdasarkan jawaban responden pada butir item menciptakan susana kekeluargaan ketika bekerja, sehingga secara umum responden menganggap butir item ini sebagai item terendah. Namun demikian, butir item ini termasuk kategori baik.

Variabel kepemimpinan kepala sekolah, adalah baik yaitu sebesar 77.75 % dari seluruh pernyataan pada variabel tersebut. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, di MAN 2 Garut dinilai sudah baik, Berdasarkan jawaban responden pada variabel kepemimpinan kepala sekolah diatas, para responden secara umum menganggap variabel ini baik, sehingga jawaban yang diberikan masuk ke dalam kategori baik. Adapun persentase tertinggi dari hasil penyebaran kuesioner ada pada item dengan nilai persentase tertinggi ada pada item 41, dengan persentase sebesar 85.25 % yaitu kepala sekolah dapat bekerjasama dengan rekan kerja. Berdasarkan jawaban responden pada butir item tersebut, kepala sekolah melakukan kerjasama dengan tenaga pendidik dan kependidikan. Secara umum, kerjasama antara kepala sekolah dan guru terjalin baik, sehingga para responden menjawab butir item ini dengan kriteria sangat baik. Sedangkan indikator dengan persentase terendah adalah terdapat pada item 42 dengan persentase sebesar 71.75 % dengan kriteria baik, yaitu berkomunikasi baik dengan rekan kerja. Berdasarkan jawaban responden pada butir item kepala sekolah berkomunikasi baik dengan rekan kerja, sehingga secara umum responden menganggap butir item ini sebagai item terendah. Namun demikian, butir item ini termasuk kategori baik.

Variabel Kinerja Guru adalah baik yaitu sebesar 78,63% dari seluruh pertanyaan pada variabel tersebut. Hal ini menggambarkan bahwa rata-rata responden mempunyai tanggapan dan persepsi yang baik terhadap kinerja guru

Hasil pengujian hipotesis utama pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Y, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan melihat perbandingan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  Berdasarkan pengujian diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $t_{0,975 ; 28}$ ) yaitu  $t_{hitung} = 2,5423 > t_{tabel} = 2,0484$ . Dari nilai tersebut diperoleh keputusan  $H_0$  ditolak, sehingga variabel Budaya Organisasi Sekolah



(X1) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) berpengaruh secara nyata dan positif terhadap variabel Kinerja Guru (Y).

Signifikansi nilai hasil pengujian diatas, didukung pula oleh besaran nilai *Koefisien Determinasi* ( $R^2_{YX1X2}$ ) sebesar = 0,1875. Nilai ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Sekolah (X1) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Guru (Y) sebesar 18,75 %, sedangkan sisanya ( $P_{X1X2\epsilon}$ )<sup>2</sup> sebesar 81,25 % dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar variabel Budaya Organisasi Sekolah (X1) dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Temuan-temuan permasalahan penting lainnya dalam penelitian ini adalah : *Pertama*, pada variable budaya organisasi sekolah ditemukan beberapa masalah penting yaitu : a) Kurangnya kerjasama antara pihak sekolah dengan tenaga kependidikan, b) Kurang komunikatif. *Kedua*, Pada variabel kepemimpinan kepala sekolah ditemukan beberapa masalah yaitu : a) Kurangnya evaluasi terhadap hasil kerja, b) Kepribadian kepala madrasah, c) Sarana prasarana kurang memadai. *Ketiga*, Pada variabel kinerja guru ditemukan beberapa masalah yaitu : a) Media dan alat peraga kurang lengkap, b) Pengelolaan dan perlengkapan perpustakaan masih kurang, c) Pengelolaan dan penggunaan laboratorium tidak optimal, d) Guru melakukan pengayaan tidak optimal. *Keempat*, pada variabel prestasi belajar siswa ditemukan beberapa masalah yaitu : a) Media pembelajaran yang masih kurang, b) Alat peraga dalam KBM masih minim.

Sehubungan dengan itu maka implikasi hasil penelitian dan temuan permasalahan penting terhadap objek atau fenomena penelitian yaitu peneliti menemukan tiga variabel dengan kondisi baik dan masih terdapat permasalahan-permasalahan pada item jawaban responden sebagaimana temuan-temuan masalah tersebut di atas. Kondisi tersebut akan mempengaruhi terhadap pandangan dan sikap apatisme masyarakat (orang tua siswa)

terhadap mutu dan kualitas pendidikan, khususnya di MAN 2 Garut, sehingga tidak menutup kemungkinan mereka akan mencabut dan memindahkan sekolah anak-anaknya.

Implikasi hasil penelitian lainnya adalah, ketika kepemimpinan kepala sekolah berjalan sebagaimana mestinya dikhawatirkan akan berdampak terhadap kinerja guru di MAN 2 Garut, sehingga dengan menurunnya kinerja guru akan berdampak terhadap mutu lulusan siswa MAN 2 Garut, dan lebih jauh akan berdampak pada keengganan masyarakat selaku pengguna jasa pendidikan untuk menyekolahkan anaknya ke MAN 2 Garut.

Adapun secara teoritis hasil penelitian tersebut berimplikasi terhadap teori-teori yang menjadi dasar variabel-variabel penelitian, yang pada dasarnya dapat berfungsi jika konsep kebijakan untuk mewujudkan kualitas pelaksanaan manajemen sekolah di MAN 2 Garut dapat benar-benar dilaksanakan berdasarkan teori-teori yang ada. Namun kenyataannya teori-teori tersebut tidak bisa diimplementasikan secara utuh dan menyeluruh.

#### **4.6. Saran-saran**

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka peneliti menyampaikan beberapa saran-saran :

*Pertama*, tentang perbaikan mekanisme kebijakan pelaksanaan manajemen di MAN 2 Garut. Secara umum MAN 2 Garut telah melaksanakan fungsi masing-masing secara menyeluruh. Namun ada satu hal yang menurut peneliti masih dianggap kurang, yaitu kurangnya kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada wakil-wakil kepala sekolah, guru-guru senior untuk bisa mengembangkan ide gagasan dan kreatifitasnya masing-masing untuk kemajuan MAN 2 Garut. Padahal jika diberi kepercayaan tidak

menutup kemungkinan kemajuan MAN 2 Garut lebih berkembang pesat dari yang ada sekarang.

*Kedua*, berdasarkan realita yang terjadi seperti poin di atas, maka penulis menyarankan kepada pengelola MAN 2 Garut untuk membuat petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis) dalam melaksanakan program kegiatan agar tidak terjadi *over laving*.

*Ketiga*, sosialisasi pembuatan juklak dan juknis kepada seluruh wakil-wakil kepala sekolah dan guru-guru dan semua *stakeholders* sekolah yang terkait, agar semua warga madrasah mengetahui juklak dan juknis dari suatu program kegiatan. Jadi sosialisasi adalah hal yang sangat penting dalam upaya mewujudkan pelaksanaan manajemen madrasah yang lebih baik.

Adapun saran bagi pemecahan masalah pada masing-masing variabel penelitian adalah :

*Pertama*, saran pada variabel organisasi budaya sekolah, agar berjalannya program-program yang telah dicanangkan oleh pemerintah maupun sekolah, maka perlukiranya melibatkan semua komponen sekolah dan sekolah mensosialisasikan program-program yang telah dicanangkan demi meningkatkan kinerja guru yang berimplikasi kepada prestasi belajar siswa.

*Kedua*, saran pada variabel kepemimpinan kepala sekolah, semua stakeholders telah melaksanakan langkah-langkah dalam kepemimpinan kepala sekolah, namun yang menjadi kekurangan adalah pelaksanaannya kurang optimal. Untuk mengoptimalkan langkah-langkah kepemimpinan kepala sekolah maka diperlukan pembinaan yang rutin dan terprogram untuk meningkatkan wawasan tentang kepemimpinan kepala sekolah.

*Ketiga*, saran pada variabel kinerja guru, agar tumbuhnya sikap profesional dalam diri setiap guru, maka perlu kiranya kepala sekolah MAN 2 Garut melaksanakan supervise yang lebih optimal dan diperlukan evaluasi hasil supervise untuk tindak lanjut pembinaan.

Sehubungan dengan adanya keterbatasan pada penelitian ini baik waktu maupun biaya serta adanya temuan masalah penting dalam penelitian ini, maka peneliti menyarankan kepada berbagai pihak agar pada masa-masa mendatang dapat meneliti lebih lanjut tentang masalah-masalah di luar variabel-variabel pada penelitian ini, antara lain : kepemimpinan kepala madrasah, peran serta komite madrasah, dan profesionalisme guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, A. (2015). *Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Al-Qur'an dan Terjemahannya, Kementerian Agama RI*. (2012). Jakarta: PT. Sinergi Pustaka Indonesia.
- Arikunto, S., & Lia Yuliana. (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Boon, O. K., & Arumugam, V. (2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: case study of Semiconductor Organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99-115.
- Briggs, A. R., & Sommefeldt, D. (2002). *Managing Effective Learning and Teaching*. London: SAGE Publication Company.
- Bush, & Coleman. (2000). *Leadership and Strategic Management in Education*. Houston: Gulf Publishing.
- Colquitt, J. A. (2009). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Djamarah, S. B., & Zain, A. (2002). *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Duignan, P. (2004). Forming capable leaders: from competence to capabilities. *New Zealand Journal of Educational Leadership*, 19(2), 5-13.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.80*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Habibi, B. (2013). Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kompetensi Pedagogik Serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Guru. *Cakrawala*, 7(11), 1-7. Diambil kembali dari <http://e-journal.upstegal.ac.id/index.php/Cakrawala>
- Hallinan, M. T. (2008). Teacher Influences on Students' Attachment to School. *Socio-logy of Education*. 81(3), 271-283.
- Handoko, H. T. (2000). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasan, L. (2003). *Asas-Asas pendidikan islam*. Jakarta: PT. Pustaka Al Husna Baru.
- Hidayat, R. (2013). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 19-32.

- Iskandar, J. (2013). *Beberapa Indeks dan Skala Pengukuran Variabel-variabel Sosial dan Psikologi*. Bandung: Puspaga.
- Iskandar, J. (2014). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Puspaga.
- Istijanto. (2006). *Riset Sumber Daya Manusia: cara praktis mendeteksi dimensi-dimensi kinerja karyawan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Junianto, D., & Wagiran. (2013). Pengaruh Kinerja Mengajar Guru, Keterlibatan Orang Tua, Aktualisasi Diri dan Motivasi Berprestasi terhadap Prestasi Siswa. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 307-319.
- Karwati, E., & Priansa, D. J. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Komariah, A. (2005). Pengaruh Visionary Leadership dan Budaya Sekolah terhadap Efektivitas Sekolah pada SMA Negeri di Propinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(2), 25-37.
- Kyriacou, C. (2009). *Effective Teaching in School Theory and Practice (3rd ed)*. Cheltenham: Nelson Thornes Ltd.
- Lunenberg, F., & Orstein, A. (2000). *Educational Administration: Concepts and Practices (3th ed.)*. Belmont: Wadsworth Thomson Learning.
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Cetakan Ke-4*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu, (2003). *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Qomar, M. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: PT Glora Aksara Pratama
- Quible, Z. K. (2005). *Administrative Office Management*. New York: Pearson Prentice
- Rachmawati, Y. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran Semarang*, 1(1), 19-28. Dipetik 2015, dari <http://e-journal.ikip-veteran.ac.id>
- Riduwan. (2010). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

- Riduwan, & Kuncoro, E. A. (2008). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur*. Bandung: Alfabeta.
- Priansa, Donni Junni. 2014. *Kinerja dan Profesionalisme Guru*. Alfa Beta. Bandung.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2010). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (3 ed)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Saeed, M., & Hassan, M. (2000). Organisational culture and work outcomes: Evidence from some Malaysian organisations. *Malaysian Management Review*, 35(2), 54-59.
- Sagala, S. (2009). *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ke-I*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Schein, E. H. (2009). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Siagian, S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soegihartono, A. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang). *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 123-140.
- Sudirjo, F., & Wulan, D. R. (2012). Pengaruh Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi untuk Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*, 18-26.
- Suherman. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Efektivitas Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan* , 345-353.
- Suherman, A., & Saondi, O. (2010). *Etika Profesi Keguruan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Usman, M. U. (2009). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Widodo. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 11, 65-80.
- Zamroni. (2003). *Pendidikan untuk Demokratis*. Jakarta: Bigraf Publishing.
- Zain, Z. M., Ishak, R., & Ghani, E. K. (2009). The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*(17), 16-26.

**Jurnal dan Penelitian Ilmiah**

Afifudin. (2007). *Kinerja Guru Madrasah Aliyah. Studi Tentang Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Supervisi Akademik, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri di Jawa Barat*. Bandung: UIN Bandung.

**Dokumen-dokumen**

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.

Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.

Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Peraturan Pemerintah No. 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.

Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas.