

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU  
DI SMA DAN MA SE – KOTA PALANGKA RAYA**

**TESIS**

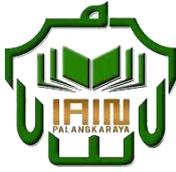
Diajukan untuk Melengkapi dan Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam



Oleh :

Muhamad Asran Dirun  
NIM : 13013054

PROGRAM PASCA SARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) PALANGKARAYA  
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
1437 H/2016 M



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA**  
**PASCASARJANA IAIN PALANGKA RAYA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111

Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 Email : iainpalangkaraya@kemenag.go.id.

Website : <http://pasca.iain-palangkaraya.ac.id>.

**PERSETUJUAN**

Judul Tesis : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
 DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU  
 DI SMA DAN MA SE-KOTA PALANGKA RAYA

Ditulis Oleh : MUHAMAD ASRAN DIRUN

NIM : 13013054

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Dapat disetujui untuk diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Palangka Raya, 18 Mei 2016

Pembimbing II,

**J. DALLE, S..DPd, S.Si, M.Kom, Ph.D**  
**NIP. 197608052003121004**

Pembimbing I,

**Dr. HM. JAIRI, M.Pd**  
**NIP. 195407191981031004**

Mengetahui,  
 Kaprodi MPI,

**Dr. SARDIMI, M.Ag**  
**NIP. 196801081994021001**

**PENGESAHAN**

Judul Tesis : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU  
DI SMA DAN MA SE-KOTA PALANGKA RAYA

Ditulis Oleh : MUHAMAD ASRAN DIRUN

NIM : 13013054

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister pada Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Palangka Raya, 18 Mei 2016

Mengetahui,  
Direktur,

Kaprodi MPI,

**Dr.H. Jirhanuddin, M.Ag**  
**NIP. 19591009 198903 1002**

**Dr. SARDIMI, M.Ag**  
**NIP. 196801081994021001**

**NOTA DINAS**

Judul Tesis : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU  
DI SMA DAN MA SE-KOTA PALANGKA RAYA**

Ditulis Oleh : **MUHAMAD ASRAN DIRUN**

NIM : 13013054

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Dapat diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Palangka Raya, 18 Mei 2016

Direktur,

**Dr.H. Jirhanuddin, M.Ag  
NIP. 19591009 198903 1002**

## ABSTRACT

MUHAMAD ASRAN DIRUN (2016). The Contribution of principal leadership style and organizational culture on performance of Senior High School and Islamic Senior High School teachers throughout the city of Palangkaraya.

The principal is the highest leadership in a school institution that plays an important role in improving the performance of teachers in the school. The results of initial observations indicate the principal still acting authoritatively by taking policy of its own without involving teachers. In appointing the implementation of certain tasks principals tend to appoint people trust without seeing capacity and expertise. This may give the impression that less well to subordinates so as to establish a culture that contribution the attitude and performance of teachers. As a result of the principal's leadership as it could lead to attitudes of teachers be done arbitrarily, it is seen teachers come and go out of order, teachers do not care about the progress of the institution, he only cares about his personal obligations.

This study aimed to analyze and test the contribution of the principal's leadership style and organizational culture on performance of Senior High School and Islamic Senior High School teachers throughout the city of Palangkaraya .

The approach research is quantitative research to test the causality (cause) the influence between variables by testing the hypothesis that has been formulated. Population research is all principals and teachers Senior High School and Islamic Senior High School throughout the city of Palangka Raya by taking a sample of 31 principals and 273 teachers. To calculate the validity of the questionnaire used Pearson product moment correlation. Hypothesis testing using the calculation process with regression analysis approach is simple and multiple regressions with SPSS program.

The results showed that; (1) Principal leadership styles have a significant contribution on the performance of teachers with a contribution of 50.60%, (2) organizational culture significantly influence the performance of teachers with a contribution of 46.4%, (3) principal leadership style and organizational culture have a significant contribution on the performance of teachers with a contribution of 79.3%, the remaining 20.7% of teacher performance is determined by other factors outside the research.

*Keywords: leadership style, organizational culture, performance.*

## ABSTRAK

MUHAMAD ASRAN DIRUN (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di SMA Dan MA Se Kota Palangka Raya

Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi dalam sebuah lembaga sekolah yang memegang peranan penting dalam hal meningkatkan kinerja guru di sekolahnya. Hasil pengamatan awal menunjukkan kepala sekolah masih ada yang bertindak secara otoriter dengan mengambil kebijakan sendiri tanpa melibatkan guru-guru. Dalam penunjukkan pelaksanaan tugas tertentu kepala sekolah cenderung menunjuk orang-orang kepercayaannya saja tanpa melihat kapasitas dan keahliannya. Hal ini dapat memberikan kesan yang kurang baik terhadap bawahannya sehingga dapat membentuk suatu budaya yang berpengaruh terhadap sikap dan kinerja guru. Sebagai akibat dari kepemimpinan kepala sekolah seperti itu dapat menimbulkan sikap guru menjadi bertindak dan berbuat sekehendaknya saja, hal ini terlihat guru datang dan pulang ke sekolah tidak sesuai ketentuan jamnya, guru tidak peduli terhadap kemajuan lembaga, ia hanya peduli terhadap kewajiban pribadinya saja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA dan MA se Kota Palangka Raya

Pendekatan yang digunakan adalah penelitian kuantitatif yang menguji kausalitas (sebab-akibat) pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Populasi penelitian adalah seluruh kepala sekolah dan guru SMA dan MA se Kota Palangka Raya dengan mengambil sampel penelitian 31 orang kepala sekolah dan 273 orang guru. Untuk menghitung validitas butir angket digunakan korelasi *product moment* dari Pearson. Uji hipotesis menggunakan proses perhitungan dengan pendekatan analisis regresi sederhana dan regresi berganda dengan bantuan program SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ; (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 50,60%, (2) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 46,4%, (3) gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 79,3%, selebihnya sebesar 20,7% kinerja guru ditentukan oleh faktor-faktor lain diluar penelitian.

*Kata kunci : gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan menyebut Nama Allah Yang Maha Pengasih Maha Penyayang. Segala puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya yang memberikan kekuatan dan kesempatan kepada penulis sehingga tesis yang berjudul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di SMA Dan MA Se-Kota Palangka Raya “, dapat terselesaikan dengan baik.

Dalam penyelesaian tesis ini, mulai dari pembuatan judul, pembuatan draf proposal penelitian, penelitian di lapangan hingga penyusunan tesis sampai diseminarkannya, penulis mengucapkan ribuan terima kasih tiada terhingga kepada:

1. Dr. H. Ibnu AS Pelu, SH, MH selaku Rektor IAIN Palangka Raya yang sudah memberikan mata kuliah ilmu filsafat yang bermanfaat bagi penulis untuk meletakkan dasar berpikir dalam penulisan tesis ini.
2. Dr. H. Jirhanuddin, M.Ag selaku Direktur Pasca Sarjana IAIN Palangka Raya yang berkenan menyetujui judul tesis ini.
3. Dr. Sardimi, M.Ag selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana Manajemen Pendidikan Islam yang sudah memberikan motivasi dalam penyelesaian tesis ini

4. Dr. Desi Erawati, M.Ag selaku pembimbing akademik yang sudah meluangkan waktu, pikiran dan tenaga dalam penyelesaian studi di Pasca Sarjana IAIN Palangka Raya
5. Dr. HM. Jairo, M.Pd selaku pembimbing I yang sudah bersedia meluangkan waktunya guna membimbing dan mengarahkan dalam penulisan tesis ini.
6. J. Dalle, S.Pd, S.Si, M.Kom, Ph.D selaku pembimbing II, yang sudah meluangkan waktu dan tenaga untuk membimbing penulis hingga terselesaikannya tesis ini.
7. Kepala SMA dan MA se – Kota Palangka Raya yang sudah memberikan izin untuk melakukan observasi, wawancara serta membagikan kuisisioner dalam penelitian ini.

Semoga Allah SWT Tuhan Yang Maha memberikan balasan kebajikan berlipat ganda kepada mereka, amin.

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul .....	i
Lembar Logo .....	ii
Halaman Judul .....	iii
Lembar Persetujuan	
A. Lembar Persetujuan Pembimbing .....	iv
B. Lembar Persetujuan dan Pengesahan .....	v
Abstrak .....	vi
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi .....	x
Pedoman Transliterasi Arab Latin .....	xii
Daftar Tabel .....	xvi
Pernyataan Orisinalitas .....	xvii
Motto .....	xviii
Persembahan .....	xix
Curriculum Vitae .....	xx
<b>BAB I</b> <b>Pendahuluan</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	9
C. Pembatasan Masalah .....	9
D. Perumusan Masalah .....	10
E. Tujuan Penelitian .....	10
F. Kegunaan Hasil Penelitian .....	11
<b>BAB II</b> <b>Tinjauan Pustaka</b> .....	<b>12</b>
A. Deskripsi Konseptual .....	12

	1. Konsep Kepemimpinan .....	12
	2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	16
	3. Kepala Sekolah Pemimpin Formal dan Informal .....	20
	4. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah .....	21
	5. Budaya Organisasi .....	24
	6. Kinerja Guru .....	30
	B. Hasil Penelitian Yang Relevan .....	42
	C. Kerangka Teoritik .....	44
	D. Hipotesis Penelitian .....	45
BAB III	Metode Penelitian .....	
	A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	47
	B. Pendekatan Penelitian .....	48
	C. Populasi dan Sampel .....	48
	D. Teknk Pengumpulan Data .....	50
	E. PengembanganInstrumen .....	51
	F. Teknik Analisis Data .....	58
	G. Hipotesis Statistika .....	62
BAB IV	Hasil Penelitian Dan Pembahasan .....	64
	A. Deskripsi Data .....	64
	B. Pengujian Persyaratan Analisis Data .....	74
	C. Pengujian Hipotesis .....	79
	D. Pembahasan .....	85
BAB V	Penutup .....	90
	A. Kesimpulan .....	90
	B. Implikasi.....	91

C.    Saran .....	92
Daftar Pustaka .....	93
Lampiran-Lampiran	
Lampiran 1 Instrumen .....	95
Lampiran 2 Populasi .....	104
Lampiran 3 Sub Populasi dan Sampel .....	105
Lampiran 4 Uji Coba Pertama Gaya Kepala Sekolah .....	106
Lampiran 5 Uji Coba Kedua Gaya Kepala Sekolah .....	107
Lampiran 6 Uji Coba Pertama Budaya Organisasi .....	108
Lampiran 7 Uji Coba Kedua Budaya Organisasi .....	109
Lampiran 8 Uji Coba Kinerja Guru .....	110
Lampiran 9 Hipotesis Pertama Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala terhadap kinerja guru .....	112
Lampiran 10 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berkembang .....	113
Lampiran 11 Hipotesis kedua pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru	114
Lampiran 12 Budaya Organisasi yang berkembang .....	115
Lampiran 13 Kinerja Guru SMA dan MA .....	116
Lampiran 14 Hipotesis ketiga pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja guru .....	117

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158/1987 dan 0543/b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba <sup>ˀ</sup>	B	be
ت	ta <sup>ˀ</sup>	T	te
ث	Tsa	TS	Te dan es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	je
ح	ha <sup>ˀ</sup>	H	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha <sup>ˀ</sup>	Kh	ka dan ha
د	dal	D	de
ذ	Dzal	DZ	De dan zet (dengan titik di atas)
ر	ra <sup>ˀ</sup>	R	er
ز	zai	Z	zet
س	sin	S	es
ش	syin	Sy	es dan ye
ص	shad	SH	es dan Ha(dengan titik di bawah)
ض	dhad	DH	de (dengan titik di bawah)
ط	tha <sup>ˀ</sup>	TH	Te dan Ha (dengan titik di bawah)
ظ	zha <sup>ˀ</sup>	ZH	Zet dan Ha (dengan titik di bawah)
ع	„ain	„	koma terbalik
غ	gain	G	ge
ف	fa <sup>ˀ</sup>	F	ef
ق	qaf	Q	qi
ك	kaf	K	ka
ل	lam	L	el
م	mim	M	em
ن	nun	N	en
و	Wawu	W	we
ه	ha <sup>ˀ</sup>	H	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof

ي	ya'	Y	ye
---	-----	---	----

### B. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

معتقدين	ditulis	<i>muta' aqqidain</i>
عدة	ditulis	<i>'iddah</i>

### C. Ta' Marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

هبة	ditulis	hibbah
جزية	ditulis	jizyah

(Ketentuan ini tidak diperlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan

كرمة الأولياء	ditulis	<i>karāmah al-aulyā</i>
---------------	---------	-------------------------

2. Bila ta" marbutah hidup atau dengan harkat, fathah, kasrah atau dammah ditulis t.

زكاة الفطر	ditulis	zakātul fitri
------------	---------	---------------

### D. Vokal Pendek

َ	Fathah	Ditulis	a
ِ	Kasrah	Ditulis	i
ُ	Dammah	Ditulis	u

### E. Vokal Panjang

Fathah + alif	Ditulis	ā
جاهلية	ditulis	jāhiliyyah
Fathah + ya' mati	ditulis	ā
يسعي	ditulis	yas ,ā
Kasrah + ya' mati	ditulis	î
كريم	ditulis	karîm
Dammah + wawu mati	ditulis	ū
فروض	ditulis	furūd

#### F. Vokal Rangkap

Fathah + ya' mati	ditulis	ai
بينكم	ditulis	bainakum
Fathah + wawu mati	ditulis	au
قول	ditulis	Qaulun

#### G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan apostrof

أنتم	ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	ditulis	<i>u 'iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

#### H. Kata Sandang Alif +Lam

- a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

- b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf "l" (el) nya.

انسماء	ditulis	<i>as-Sama&gt;'</i>
انشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

### I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut penulisannya.

ذوي الفروض	Ditulis	<i>ẓawī al-furūḍ</i>
أهل السنة	Ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

## DAFTAR TABEL

1. Tabel 1 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	53
2. Tabel 2 Budaya Organisasi .....	56
3. Tabel 3 Kinerja Guru .....	58

**PERNYATAAN ORISINALITAS**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan ini saya menyatakan bahwa Tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di SMA Dan MA Se - Kota Palangka Raya”, adalah benar karya saya sendiri dan bukan hasil jiplakan dari karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Jika dikemudian hari ditemukan pelanggaran maka saya siap menanggung resiko atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, 17 Mei 2016

Yang Membuat Pernyataan,

MATREI 6RB

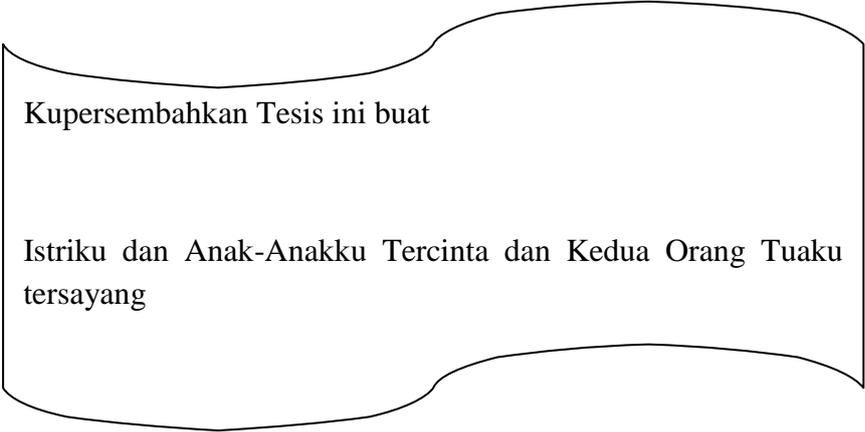
MUHAMAD ASRAN DIRUN

NIM. 130 130 54

**MOTTO**

Ilmu Pengetahuan Tanpa Agama Lumpuh, Agama Tanpa Ilmu  
Pengetahuan Buta ( Albert Einstein ) ( Djohan, 1992 : 52 )

## PERSEMBAHAN



Kupersembahkan Tesis ini buat

Istriku dan Anak-Anakku Tercinta dan Kedua Orang Tuaku  
tersayang

**CURRICULUM VITAE**

- Nama : **MUHAMAD ASRAN DIRUN**
- Tempat dan Tanggal Lahir : Palangka Raya, 13 Desember 1974
- Jenis Kelamin : Laki – Laki
- Alamat Rumah : Jalan Goerge Obos VII No. 10A Kelurahan Menteng Kecamatan Jekan Raya Palangka Raya
- Pekerjaan : Guru PAI MAN Model Palangka Raya
- Pendidikan :
1. Aisjijah Palangka Raya Tahun 1981 di Palangka Raya
  2. SDN Pahandut 1 Palangka Raya Tahun 1987 di Palangka Raya
  3. SMPN 1 Palangka Raya Tahun 1990 di Palangka Raya
  4. MAN Palangka Raya Tahun 1993 di Palangka Raya
  5. IAIN Antasari Banjarmasin Tahun 2000 di Palangka Raya



Palangka Raya, 17 Mei 2016

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Keberadaan seorang pemimpin memegang peranan penting dalam suatu organisasi apapun, baik yang bergerak di bidang industri, pemerintahan, politik maupun pendidikan. Peran seorang pemimpin adalah sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan (*direct setter*), agen perubahan (*change agent*), negosiator (*spokes person*), dan sebagai pembina (*coach*).

Kepemimpinan menurut Hoy dan Miskel dalam Yaqin adalah kekuatan yang didasarkan atas tabiat/ watak seseorang yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya bersifat normatif.<sup>1</sup> Kepemimpinan adalah kekuatan yang berisi kemampuan untuk menggerakkan bawahan dengan perlakuan pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kemajuan peradaban dunia mengharuskan pemimpin untuk bisa membawa yang dipimpin bisa maju dan bersaing dengan orang lain. Khususnya keberadaan lembaga pendidikan yang saat ini sudah menjadi ladang usaha yang banyak diminati orang khususnya di perkotaan. Munculnya lembaga pendidikan yang maju dan berkualitas tentu tidak lepas dari siapa yang memimpinya. Kemampuan seorang pemimpin ini diwujudkan dalam bentuk kerja yang nyata dengan kemauan yang keras

---

<sup>1</sup> Husnul Yaqin, *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011, h. 160.

disertai tanggung jawab untuk mewujudkannya. Sebagaimana yang disampaikan Nabi Muhammad saw dalam hadisnya:

حَدَّثَنَا بِشْرُ بْنُ مُحَمَّدٍ السَّخْتِيَانِيُّ أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ أَخْبَرَنَا يُونُسُ عَنْ الزُّهْرِيِّ قَالَ أَخْبَرَنِي سَالِمٌ عَنْ  
ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ  
رَعِيَّتِهِ وَالْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ<sup>2</sup>

Artinya: Telah menyampaikan kepada kami Bisyr ibn Muhammad as-Sakhtiyani, telah mengabarkan kepada kami Abdullah, telah mengabarkan kepada kami Yunus dari az-Zuhri ia berkata : telah mengabarkan kepadaku Salim dari Ibnu Umar Semoga Allah meridhai keduanya ia berkata: Aku telah mendengar Rasulullah SAW bersabda: “setiap kamu adalah pemimpin dan akan dipertanggungjawabkan kepemimpinannya, dan setiap pemimpin (imam) juga pemimpin dan akan dipertanggungjawabkan kepemimpinannya...(HR. Bukhari).

Kemampuan dan tanggung jawab pemimpin ini dapat dilihat dari bagaimana cara ia memimpin, sebagaimana teori kepemimpinan dari Ki Hajar Dewantara dalam Suradji dan Martono, ”*ing ngarsa sung talada, Ing Madya Mangun Karsa, Tutwuri Handayani*”.<sup>3</sup> (Pemimpin harus mengedepankan dalam memberi suri teladan kepada yang dipimpin, dalam berkarya mampu mengedepankan semangat pantang menyerah, dalam melaksanakan tugas sehari-hari memberi dorongan bawahannya untuk berhasil).

<sup>2</sup> Abu Abdullah Muhammad ibn Ismail al-Bukhary, *al-Jami' ash-Shahih*, Juz II, Kairo: As-Salafiah, 1403, h. 290.

<sup>3</sup> Gatot Suradji dan Engelbetus Martono, *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, Bandung: Pustaka Reka Cipta, 2014, h. 21.

Adapun unsur-unsur yang terlibat dalam kepemimpinan adalah: 1) orang yang dapat memengaruhi orang lain di satu pihak, 2) orang yang dapat pengaruh di lain pihak, 3) adanya maksud-maksud atau tujuan tertentu yang hendak dicapai, 4) adanya serangkaian tindakan tertentu untuk memengaruhi dan untuk mencapai maksud atau tujuan itu.<sup>4</sup>

Adanya orang lain yang memengaruhi orang lain di satu pihak merupakan suatu unsur yang harus dipenuhi dalam kepemimpinan, yaitu seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dan keahlian untuk bisa memengaruhi orang lain atau untuk bisa menggerakkan orang lain agar mau mengikuti apa yang diinginkannya.

Dapat dipahami bahwa kemampuan seorang pemimpin itu dapat dilihat seberapa banyak orang lain bisa ia pengaruh dan mau mengikutinya dengan suka rela dengan perasaan senang dan tidak merasa terpaksa, artinya orang yang dipengaruhi merasa nyaman atas kepemimpinannya.

Keikutsertaan orang yang dipimpin tidak bisa lepas dari gaya dan cara dari seorang pemimpin yang memengaruhinya. Secara leksikal, gaya dapat diartikan sebagai sikap, gerakan, irama, lagu atau ragam.

Menurut Veithzal Rivai dalam Baharuddin dan Umiarso, gaya kepemimpinan adalah Sekumpulan ciri yang digunakan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku atau strategi yang disukai atau yang diterapkan pemimpin.<sup>5</sup>

Dalam observasi awal dan wawancara tanggal 27 April 2016 ditemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala Sekolah Menengah Atas

---

<sup>4</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta: Penerbit Teras, 2009, h. 169.

<sup>5</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, h. 51.

(SMA) dan Madrasah Aliyah (MA), ada yang menunjukkan model gaya otokratis, yaitu melakukan dan mengambil kebijakan sendiri dalam keputusan, misalnya dalam hal penerimaan siswa baru dan pengangkatan wakil-wakil kepala sekolah, dan ada juga yang bersifat demokratis, yakni dalam hal pembagian tugas mengajar guru. Dalam situasi yang lain, yakni terhadap guru yang sudah lama bertugas dan kepangkatannya lebih tinggi, kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah hanya sekadarnya saja atau mendekati pada model *Laissez Faire*. Hal ini disebabkan adanya ketidaknyamanan untuk menegur langsung kepada guru, yang pada akhirnya terjadi proses pembiaran.

Oleh sebab itu Hersey dan Blanchard mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan tersebut ke dalam gaya kepemimpinan yang situasional berdasarkan tingkat kematangan pemimpinnya, yang meliputi “*telling, selling, participating* dan *delegating*”.<sup>6</sup> Dari gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah di atas dapat dianggap bahwa gaya tersebut mampu memengaruhi kinerja guru. Hal ini didukung dari hasil penelitian Kiswanti, yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang tinggi, yaitu sebesar 80,10% gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.<sup>7</sup>

Walau demikian, pengaruh tidak hanya datang dari pemimpinnya saja, tetapi bisa datang dari lingkungan kerja atau dari teman sejawat yang satu profesi dengannya atau disebut dengan budaya organisasi atau budaya

---

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen Jilid 1*, alih Bahasa Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010, h. 64.

<sup>7</sup> <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpdpb/article/viewFile/2630/2612>, didownload pada hari Rabu, 11 Februari 2015, pukul 22.15 WIB.

kerja. Artinya keberhasilan seorang pemimpin itu bukan semata-mata atas kehebatannya memimpin, tetapi juga dipengaruhi seberapa besar lingkungan kerja bawahannya mendukung keberhasilan pemimpinnya.

Lingkungan kerja atau budaya organisasi di sekolah merupakan bentukan dari kemampuan seorang pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Perilaku-perilaku yang muncul dari bawahan akan membentuk suatu budaya organisasi yang berhubungan dengan cara kerja mereka. Di antara perilaku-perilaku yang ditemukan, yaitu guru terlambat masuk ke dalam kelas untuk memberikan pelajaran, guru ada yang merokok di dalam lingkungan sekolah, guru ada yang ngobrol membicarakan berita-berita yang hangat yang ada di televisi, guru ada yang duduk di atas meja ketika menjelaskan pelajaran di dalam kelas, guru ada yang berpakaian rapi dan ada juga yang tidak rapi.<sup>8</sup>

Sehingga dengan adanya budaya organisasi tersebut di atas dapat memberikan pengaruh terhadap guru-guru yang lain, bahkan diikuti oleh guru-guru yang lain. Seyogyanya organisasi yang baik akan tergambar dari budaya atau perilaku-perilaku yang baik dari anggota organisasinya yang pada akhirnya akan menghambat pencapaian dari tujuan yang sudah ditetapkan bersama oleh organisasi tersebut.

Akumulasi dari sikap dan perilaku individu ini akan membentuk suatu opini dalam lingkungan kerja yang akan merusak proses tercapainya tujuan organisasi. Opini demikian tentu akan memengaruhi kinerja guru menjadi

---

<sup>8</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan guru di MAN, MA, SMAN 1, SMAN 2, SMAN 3 pada tanggal 7 dan 8 Mei 2015.

tidak baik. Bekerja sekehendaknya saja tanpa memperhatikan aturan atau kebijakan yang sudah disepakati. Datang dan pulang ke sekolah sesuai dengan keinginan, masuk mengajar sering tidak tepat waktu disebabkan banyak ngobrol dengan guru lain atau asyik sendiri dengan pekerjaannya, tanpa peduli dengan teman sejawatnya. Penyelesaian tugas tidak bisa tepat waktu, dengan berbagai macam alasan sehingga pekerjaan yang dikerjakan terbengkalai.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa budaya organisasi dapat turut serta memengaruhi dari kinerja guru. Sebagaimana pendapat Widodo dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru-guru TKK BPK Penabur Tasikmalaya.<sup>9</sup>

Kinerja guru juga merupakan faktor yang menentukan berkualitas tidaknya sebuah lembaga sekolah. Sebab kinerja guru adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh seorang guru. Sebagaimana yang disampaikan oleh Wirawan, bahwa “Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”.<sup>10</sup> Sedangkan menurut Barnawi dan Mohammad Arifin, mengatakan bahwa, “kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab

---

<sup>9</sup> [http://www.bpkpenabur.or.id/files/Hal.%2065  
80%20Pengaruh%20Budaya%20Organisasi%20dan%20Motivasi.pdf](http://www.bpkpenabur.or.id/files/Hal.%2065%2080%20Pengaruh%20Budaya%20Organisasi%20dan%20Motivasi.pdf), didownload pada hari  
Jumat, 13 Pebruari 2015 pukul 23.47 WIB.

<sup>10</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat, 2012, h. 5.

dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi”<sup>11</sup>.

Di lapangan ditemukan bahwa ada sebagian guru yang belum selesai menyampaikan materi pelajaran, khususnya bagi siswa kelas XII. Hal ini disebabkan ketersediaan waktu yang ada dalam silabus terpotong oleh kegiatan try out, ujian praktik, ujian sekolah dan ujian nasional, sehingga materi kelas XII tidak bisa selesai disampaikan kepada siswa. Ada juga guru ketika mengajar di kelas tidak mempunyai rencana pembelajaran, sehingga ketika menyampaikan materi pelajaran di kelas hanya berpatokan pada buku paket yang ada.<sup>12</sup>

Inilah desain yang terjadi sebagai dampak dari kepemimpinan dan budaya organisasi yang kurang maksimal. Pimpinan seharusnya mampu mengayomi dan mengajak bawahannya untuk bekerja secara efektif dan efisien baik secara perorangan maupun secara bersama-sama. Pemimpin diharapkan bisa menjalankan organisasi dengan baik dengan memberikan budaya atau perilaku yang dapat menjadi contoh dalam organisasi yang dipimpinnya. Pencapaian suatu tujuan bersama, harus dikerjakan secara bersama-sama dengan memaksimalkan segala potensi yang ada dalam organisasinya. Sehingga yang ada dalam diri pegawainya adalah bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mendapatkan hasil yang memuaskan.

Oleh sebab itu budaya organisasi yang baik adalah hal penting yang harus diterapkan dalam sebuah lembaga pendidikan, karena pada hakikatnya

---

<sup>11</sup> Barnawi & Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2012, h. 12.

<sup>12</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan guru pada tanggal 4 Mei 2015.

budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari lingkungan internal organisasi, sebab keragaman budaya yang ada dalam organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada dalam organisasi tersebut. Artinya aspek kepuasan kerja dan pencapaian tujuan diperlihatkan dari ukuran respon dan sikap terhadap lingkungan kerja, karena lingkungan kerja merupakan unsur budaya organisasi yang telah disepakati bersama menjadi suatu ciri budaya di antara sesama pegawai atau guru.

Berdasarkan uraian di atas gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memegang peranan penting terhadap kemajuan kinerja guru, sehingga penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut, karena lembaga pendidikan setingkat sekolah menengah atas atau sederajat yang ada di Kota Palangka Raya merupakan sekolah yang berstandar nasional dari kurikulum yang digunakan dengan keberadaan guru yang lengkap, baik dari kualifikasi pendidikannya maupun dari keahlian yang dimiliki guru tersebut. Kepemimpinan kepala sekolah yang kompetitif dengan dibekali kualifikasi pendidikan yang tinggi dan pengalaman mengajar yang lama diiringi pelatihan-pelatihan yang sudah diikuti. serta sarana dan prasarana yang lengkap juga menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan tugas guru, ditambah jumlah murid yang banyak akan memberikan keragaman teknik dan kemampuan guru dalam menjalankan tugasnya, sehingga menarik untuk diamati dan didalami dalam sebuah bentuk penelitian berupa tesis dengan judul “ ***PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA***

***GURU DI SEKOLAH MENENGAH ATAS (SMA) DAN MADRASAH ALIYAH (MA) SE KOTA PALANGKA RAYA”.***

**B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini, yaitu: bahwa dalam gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA dan MA menunjukkan gaya otokratis, *laissez faire* dan demokratis.

Dalam kegiatan keseharian guru di sekolah masih ada guru yang pada pagi hari terlambat datang, belum lagi masung mengajar tidak tepat waktu, ada guru yang merokok di lingkungan sekolah, ada guru yang tidak membuat RPP atau ada guru yang hanya menggunakan RPP yang lama dengan hanya mengganti tahun dan sampulnya saja, ada guru yang berpakaian tidak rapi, ada guru lambat menyelesaikan tugas dari kepala sekolah, ada guru yang belum selesai menyampaikan materi pelajaran khususnya di kelas XII, ada guru yang tidak melakukan pengayaan materi dan hanya berpegang pada buku paket, ada guru yang melakukan evaluasi atau penilaian hasil belajar siswa asal-asalan dengan tidak berpegang sesuai aturan dalam penilaian, ada guru yang tidak mampu menggunakan fasilitas teknologi dalam mengajar dan ada guru yang tidak peka atau tidak peduli pada teman sejawat.

**C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini difokuskan pada batasan masalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA dan MA se Kota Palangka Raya.
2. Budaya Organisasi di SMA dan MA se Kota Palangka Raya.
3. Kinerja guru di SMA dan MA se Kota Palangka Raya.

#### **D. Perumusan Masalah**

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA dan MA di Kota Palangka Raya.
2. Bagaimana budaya organisasi di SMA dan MA di Kota Palangka Raya.
3. Bagaimana kinerja guru di SMA dan MA di Kota Palangka Raya
4. Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di SMA dan MA Palangka Raya?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru di SMA dan MA Palangka Raya?
6. Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru di SMA dan MA Palangka Raya?

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

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMA dan MA Palangka Raya
2. Mengetahui budaya organisasi di SMA dan MA Palangka Raya
3. Mengetahui kinerja guru di SMA dan MA Palangka Raya

4. Mengukur pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA dan MA Palangka Raya.
5. Mengukur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA dan MA Palangka Raya.
6. Mengukur pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja guru di SMA dan MA Palangka Raya.

#### **F. Kegunaan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak - pihak berikut:

1. Sebagai bahan informasi, bagi Kepala Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama Provinsi dan Kota Palangka Raya, khususnya dalam rangka meningkatkan kinerja guru baik yang PNS maupun non PNS di lingkungan SMA dan MA Palangka Raya
2. Sebagai bahan pertimbangan dan input bagi Kepala Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama Provinsi dan Kota Palangka Raya, untuk mengambil keputusan dalam rangka menerapkan kinerja PNS/ guru di SMA dan MA yang ada di kota Palangka Raya.
3. Sebagai bahan masukan bagi Kepala SMA dan MA untuk meningkatkan kepemimpinannya di sekolah.
4. Sebagai bahan penelitian lebih lanjut mengenai kinerja guru.
5. Menambah pengetahuan, pengalaman dan pengembangan diri dalam penulisan karya ilmiah.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Konseptual**

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang menjadi kata kunci sebagai konsep dalam membangun konstruksi teoritis dari para ahli, yaitu Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Kinerja Guru. Berikut tinjauan pustakanya:

##### **1. Konsep Kepemimpinan**

Dari 1800 item yang kemudian diformulasikan menjadi 150 item pertanyaan yang diberikan kepada ratusan orang di bidang pendidikan, militer, dan industri, dan hasilnya menunjukkan bahwa kelompok perilaku tertentu adalah khas seorang pemimpin.

Penelitian ini dilakukan oleh kelompok riset di Ohio State University yang berisikan tentang *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ), sehingga menghasilkan dua tipe umum dari seorang pemimpin, yaitu Pertama, struktur prakarsa yaitu sejauh mana seorang pemimpin mendefinisikan serta menentukan peran-peran para bawahan dalam rangka merancang dan memenuhi tujuan di area pertanggungjawabannya. Gaya ini menekankan pengarahan kegiatan pekerja dalam tim ataupun individu lewat perencanaan, pengkomunikasian, penjadualan, penugasan pekerjaan, penekanan deadline, dan pemberian perintah. Pemimpin memelihara standard kinerja yang ketat dan berharap bawahan memenuhinya. Kedua, Perilaku Perhatian yang pada dasarnya sama dengan Perilaku Hubungan.

Perilaku Perhatian adalah sejauh mana pemimpin punya hubungan dengan bawahan yang dicirikan oleh saling percaya, komunikasi dua arah, respek pada gagasan pekerja, dan empati atas perasaan mereka. Gaya ini menekankan pada pemuasan kebutuhan pekerja. Pemimpin umumnya menyediakan waktu untuk mendengar, berkeinginan melakukan perubahan, mengupayakan kesejahteraan pribadi para pekerja, bersahabat, dan mudah didekati.

Derajat Perhatian yang tinggi mengindikasikan kedekatan psikologis antara pimpinan dan bawahan; derajat Perhatian yang rendah menunjukkan jarak psikologis yang lebar dan pimpinan lebih impersonal (tidak manusiawi).<sup>13</sup>

Dari riset di atas sejalan dengan definisi pemimpin ditinjau dari ilmu tata makna dalam bahasa berhubungan dengan hasil memimpin, hasil bimbingan, hasil tuntunan. Sedangkan pimpinan adalah yang melakukan kegiatan memimpin, membimbing, menuntun atau memandu orang lain.<sup>14</sup>

Menurut Robbins, pemimpin adalah seseorang yang dapat memengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin.<sup>15</sup>

Kepemimpinan merupakan kekuatan yang penting dalam rangka pengelolaan sumber daya yang ada sekaligus sebagai faktor penentu dalam kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi atau bidang usaha.

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai dengan asas-asas manajemen modern, sekaligus

---

<sup>13</sup> <http://serumjeruk.blogspot.com/2011/10/hasil-penelitian-ohio-state-university.html>, didownload tanggal 28 April 2015 pukul 22.15.

<sup>14</sup> Suradji & Martono, *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, Bandung, Pustaka Reka Cipta, 2014, h. 2.

<sup>15</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen Jilid 2*, alih Bahasa Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010, h. 146.

bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas.<sup>16</sup>

Pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa memengaruhi secara konstruktif orang lain dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerja sama) dan sangat memengaruhi semangat kerja kelompok.<sup>17</sup>

Menurut Herlambang, ada tiga hal penting yang ada dalam sebuah kepemimpinan, yaitu: 1. Kepemimpinan itu menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut dengan mempunyai kesediaan untuk menerima pengarahan dari pemimpin, tanpa pengikut seorang pemimpin tidak akan bisa berjalan, 2. Kepemimpinan menyangkut kekuasaan, pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat memengaruhi pemimpin dan mengarahkan pemimpin secara langsung, 3. Pemimpin dapat memberikan pengaruh, pemimpin tidak hanya memerintah tetapi memengaruhi seseorang agar bawahan dapat mengikuti dan melaksanakan perintah secara suka rela tanpa paksaan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.<sup>18</sup>

Yukl dalam Usman menyimpulkan definisi kepemimpinan menurut Hemphil & Coons, Katz & Kahn, Burn, Smirch & Morgan, Raugh & Behling, Richad & Engle, Jacobs & Jaques, Schein, Drath & Paulus dan House et al. adalah cerminan asumsi yang berkenaan dengan proses memengaruhi orang lain melalui bimbingan, struktur dan memfasilitasi berbagai kegiatan dan bimbingan dalam suatu kelompok atau organisasi.<sup>19</sup>

Sedangkan Northouse dalam Usman, mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu sifat, sebuah kemampuan (*ability*), sebuah keterampilan (*skill*), suatu perilaku dan suatu hubungan.<sup>20</sup>

Meskipun masih banyak lagi definisi-definisi atau pengertian-pengertian kepemimpinan yang diungkapkan oleh para ahli lain, namun

---

<sup>16</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktik*, Jogjakarta, Ar-Ruzz Media, 2012, h. 33.

<sup>17</sup> Sulthon & Khusnuridho, *Managemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, Yogyakarta: Laksbang Pressindo, 2006, h. 42.

<sup>18</sup> Herlambang, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2014, h. 95.

<sup>19</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan Edisi 4*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013, h. 308.

<sup>20</sup> *Ibid*, h. 309.

demikian pada dasarnya definisi-definisi tersebut mempunyai kesamaan konseptual, yaitu kepemimpinan merupakan suatu tindakan atau suatu aktivitas kegiatan untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain / bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berikut delapan jenis teori kepemimpinan menurut Sudarwan Danim:

- a. Teori Genetis atau teori *The Great Man Theory*. Yaitu berasumsi bahwa kapasitas kepemimpinan itu bersifat *inheren*, bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan bukan dibuat (*leader are born, not made*).
- b. Teori sifat (*traits theory of leadership*), mengasumsikan bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan.
- c. Teori kontingensi (*contingency theory of leadership*), yaitu memfokuskan pada variabel tertentu yang menghubungkan dengan lingkungan yang bisa menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk situasi yang cocok pula.
- d. Teori situasional (*situational theory of leadership*), yaitu mengusulkan pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional.
- e. Teori perilaku (*behavioral theory of leadership*), yaitu didasarkan pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan. Teori ini fokus pada tindakan pemimpin, bukan pada kualitas mental atau internal.
- f. Teori partisipatif (*participative theory of leadership*), yaitu menunjukkan gaya kepemimpinan yang ideal adalah mengambil prakarsa bagi pelibatan orang lain.
- g. Teori transaksional (*transactional theory of leadership*), yaitu fokus pada peran pengawasan, organisasi dan kinerja kelompok.
- h. Teori transformasional (*relational theories of leadership*), yaitu fokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya.<sup>21</sup>

Dari delapan teori kepemimpinan di atas tidak semuanya bisa diterapkan pada kondisi kepemimpinan tertentu, akan tetapi teori itu akan membantu bagi pemimpin dalam mengembangkan kepemimpinannya dengan melihat kemampuan dirinya, orang yang dipimpinnya dan lingkungan kepemimpinannya.

---

<sup>21</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2010, h. 7-9.

## 2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Masing-masing pemimpin mempunyai ciri dan karakteristik berbeda-beda, hal ini disesuaikan dengan watak dan kepribadiannya. Begitu juga tipe dan gaya ia memimpin sangat ditentukan oleh siapa yang ia pimpin dan situasi yang bagaimana kepemimpinannya. Berikut tipe-tipe kepemimpinan dalam pendidikan yang disampaikan oleh Abdul Azis Wahab:

- a. Tipe otoriter, yaitu pemimpin bertindak diktator terhadap bawahannya, baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa bawahannya. Sedangkan kewajiban bawahan hanyalah mengikuti perintah dan tidak boleh membantah atau mengajukan saran. Mereka harus patuh dan setia kepada pemimpin secara mutlak.
- b. Tipe laissez-faire, sebenarnya tipe ini pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya. Ia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya.
- c. Tipe demokratis, yaitu melakukan kepemimpinannya di tengah-tengah bawahannya, hubungan dengan bawahan bukan sebagai majikan dan budak, melainkan sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya. Ia berusaha memberikan stimulus kepada bawahannya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama.
- d. Tipe pseudo-demokratis, disebut juga demokratis semu atau manipulasi diplomatik. Pemimpin seperti ini hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Jika ia punya ide maka ia musyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide tersebut sebagai keputusan bersama.<sup>22</sup>

Senada dengan pendapat Abdul Aziz Wahab di atas dalam Husnul, bahwa sebagaimana laporan dari Graves di Standford University, tipe kepemimpinan itu meliputi tipe *autoritarian*, *laizzes faire*, demokratis dan *pseudo demokratis*.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2008, h. 134-136.

<sup>23</sup> Husnul Yaqin, *Kapita Selektu Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011, h. 146.

Gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya yang dapat memengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang efektif ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard yaitu gaya kepemimpinan situasional dengan berdasarkan tingkat kematangan bawahan meliputi *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*.<sup>24</sup>

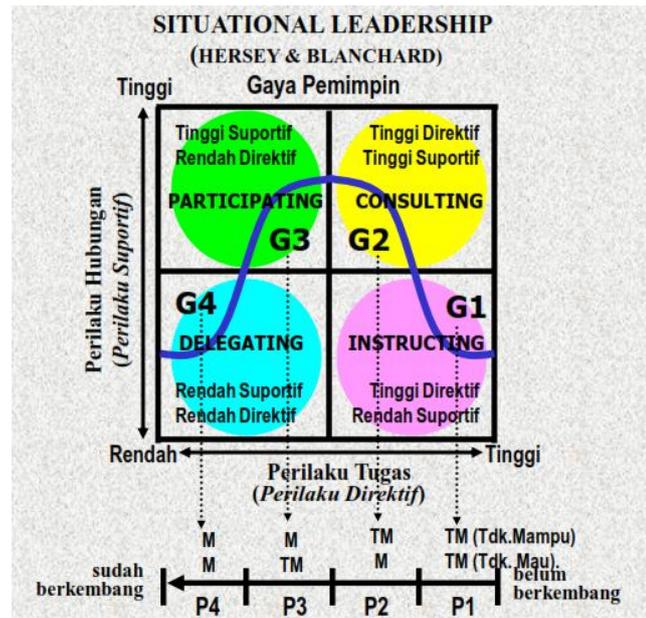
- a. *Telling* (pekerjaan tinggi-relasi rendah), dalam model ini pemimpin menentukan peranan karyawan dan mengatur apa, kapan, bagaimana, dan di mana karyawan melaksanakan tugasnya.
- b. *Selling* (pekerjaan tinggi-relasi tinggi), pemimpin menunjukkan perilaku yang mengarahkan dan mendukung.
- c. *Participating* (pekerjaan rendah-relasi tinggi), pemimpin dan pengikutnya bersama-sama membuat keputusan, di mana pemimpin berperan sebagai fasilitator dan komunikator.
- d. *Delegating* (pekerjaan rendah-relasi rendah), pemimpin kurang memberikan pengarahan atau dukungan.

Sehingga dalam pengelompokan gaya kepemimpinan ini nantinya akan menjadi empat model, yaitu: gaya kepemimpinan G1-Instruksi, yaitu jika direktif tinggi dan suportif rendah, gaya kepemimpinan G2-Konsultasi, yaitu jika direktif tinggi dan suportif tinggi, gaya kepemimpinan G3-

---

<sup>24</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen Jilid 2*, alih Bahasa Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010, h. 155.

Partisipasi, yaitu jika direktif rendah dan suportif tinggi dan gaya kepemimpinan G4-Delegasi jika suportif rendah dan direktif rendah. Berikut gambar model pengelompokan gaya kepemimpinan yang disampaikan Hersey dan Blanchard.



Konsep di atas dikutip Baharuddin dan Umiarso:

- Gaya Instruktif, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana dan kapan kegiatan dilakukan. Kegiatan banyak diawasi secara ketat, kadar direktif tinggi, kadar semangat rendah, kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai, kemampuan motivasi rendah dan tingkat kematangan bawahan rendah.
- Gaya Konsultatif, yaitu gaya yang penerapan pada bawahan memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah. Memiliki kadar direktif rendah, semangat tinggi, komunikasi dilakukan timbal balik, masih memberikan pengarahan yang spesifik, pimpinan secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada bawahan, walaupun dianggap belum mampu, tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang.
- Gaya Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan terbuka, bebas dan *nondirektive*. Pendekatan seperti ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengerahkan tim kepada tercapainya konsensus. Model ini asumsinya adalah bawahan akan lebih siap menerima tanggung

jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.

- d. Gaya Delegatif, yaitu gaya bagi bawahan yang memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi. Pemimpin memberikan pengarahan bila diperlukan saja, memberikan semangat dianggap tidak perlu lagi, penyerahan tanggung jawab bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas, tidak perlu memberi motivasi dan tingkat kematangan bawahan tinggi.<sup>25</sup>

Dari beberapa pendapat di atas dipahami bahwa yang di maksud dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah sikap atau tingkah laku yang dilakukan kepala sekolah kepada bawahannya untuk memengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan agar mau dan bisa bekerja sesuai dengan kesepakatan organisasi sekolah guna tercapainya tujuan lembaga sekolah.

### **3. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Formal dan Informal**

Kepala sekolah adalah merupakan pimpinan yang bertanggung jawab langsung terhadap keberhasilan sekolah yang dipimpinnya. Oleh sebab itu kepala sekolah merupakan faktor terpenting dalam penentuan proses pencapaian dan keberhasilan dari tujuan yang sudah ditetapkan sekolah. Sehingga pengaruh kepala sekolah dalam memimpin sangat besar terhadap maju tidaknya sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah dan ia harus memahami tugas dan fungsinya untuk keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada guru, staf dan siswa.

---

<sup>25</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, h. 53.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi, menurut Wahjosumidjo ada dua bentuk, yaitu : kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*).<sup>26</sup>

Kepala sekolah dengan kepemimpinan formal adalah kepala sekolah yang diangkat atau dipilih melalui tahapan seleksi. Sedangkan kepala sekolah dengan kepemimpinan informal adalah kepala sekolah yang diangkat atau dipilih berdasarkan kemampuan dan kecakapannya yang dirasakan oleh orang lain sehingga ia mampu memecahkan persoalan dalam organisasi sekolah tersebut.

Lima peranan kepemimpinan kepala sekolah yang dapat diintegrasikan dalam status formal kepemimpinannya, yaitu:

- a. *Figuerhead*, yaitu kepala sekolah sebagai lambang yang mempunyai kedudukan yang selalu melekat dengan sekolah yang dipimpinnya. Artinya kepala sekolah harus selalu dapat memelihara integritas diri agar perannya sebagai lambang tidak menodai nama baik sekolah.
- b. *Leadership*, yaitu peranan kepala sekolah sebagai pemimpin harus mencerminkan tanggung jawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Fungsi ini sangat penting sebab di samping sebagai penggerak juga berperan untuk melakukan kontrol segala aktivitas guru, staf dan siswa dan sekaligus juga meneliti persoalan-persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- c. *Liasion*, yaitu kepala sekolah berperan sebagai penghubung antara kepentingan sekolah dengan lingkungan di luar sekolah.
- d. *Disseminator*, yaitu kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi informasi kepada para guru, staf, siswa dan orang tua siswa.
- e. *Desicional Roles*, kepala sekolah berperan sebagai pengambil keputusan, seperti menuangkan pemikirannya untuk memunculkan program-program baru untuk kemajuan sekolah. Mampu mengantisipasi semua akibat dari pengambilan keputusan. Kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk menentukan siapa yang akan memperoleh penghargaan dan

---

<sup>26</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012, h. 84.

hukuman terhadap guru dan staf dengan memperhatikan kinerja bawahannya.<sup>27</sup>

#### **4. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah**

Kepala Sekolah memiliki kedudukan yang strategis sebagai motor dan menggerakkan serta memotivasi bawahan, mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu keberadaannya mutlak diperlukan karena tidak mungkin digantikan oleh fungsi dan peran yang lain.

Pada tingkat sekolah menengah, kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya memiliki tanggung jawab dan memiliki otoritas dalam program-program sekolah, kurikulum, dan keputusan personil tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya dengan cara memperbaiki dan memperkuat manajemen kepemimpinan. Oleh karena itu, agar manajemen ini terbentuk kepala sekolah harus pandai, cerdas dan memiliki strategi dalam memimpin kelompok serta cerdas pula dalam pendelegasian tugas dan wewenang.

Di antara tugas dan tanggung jawab yang dilakukan kepala sekolah sehingga dapat menunjukkan bahwa ia berfungsi sebagai pimpinan adalah sebagaimana yang dikemukakan Nurkholis sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah sebagai evaluator, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian dipertimbangkan dan dibandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi.

---

<sup>27</sup> *Ibid*, h. 90.

- b. Kepala sekolah sebagai manajer, yaitu harus memerankan fungsi manajerialnya dengan cara melakukan proses perencanaan, menggerakkan, dan mengkoordinasikan (*planning, organizing, actuating, dan controlling*).<sup>28</sup>

Sebagaimana telah diatur dalam lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala sekolah dalam standar kompetensi kepala sekolah dalam bidang manajerial adalah : (a) Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan; (b) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan; (c) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal; (d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif; (e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta anak didik; (f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (h) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah; (i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (k) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (l) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; (m) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah; (n) Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; (p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>29</sup>

- c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah memiliki dua tugas utama yaitu: *Pertama*, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan bagaimana cara

---

<sup>28</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2003. h. 120-121.

<sup>29</sup>Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, 2007, h. 3-4.

pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. *Kedua*, melaksanakan administrasi substantif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat dan administrasi umum.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Sebagaimana dalam standar kompetensi kepala sekolah dalam bidang supervisi sebagaimana yang diatur dalam lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 adalah sebagai berikut:

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat;
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.<sup>30</sup>

e. Kepala sekolah sebagai leader

Kepala sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala Madrasah terutama ditujukan kepada

---

<sup>30</sup>*Ibid.*

para guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan.

f. Kepala sekolah sebagai motivator

Kepala sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administrator sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Berkenaan dengan beberapa manajemen kepemimpinan kepala sekolah di atas, maka kepala sekolah harus mampu mengamalkan dan menjadikan peran-peran tersebut dalam bentuk tindakan nyata. Pelaksanaan peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling memengaruhi serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah yang profesional.

## 5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi (*organization culture*), adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak.<sup>31</sup>

Menurut Robbins, bahwa budaya itu tersirat pada tiga pemahaman, yaitu: a. budaya adalah sebuah persepsi, ia bukan sesuatu yang bisa disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi, b. Budaya bersifat deskriptif, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan

---

<sup>31</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen Jilid 1*, alih Bahasa Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010, h. 63.

mengartikan budaya tersebut, terlepas mereka menyukai atau tidak, c. Budaya sebagai aspek penerimaan (penganutan) bersama, yaitu walaupun anggota organisasi berbeda dari latar belakang dan jenjang atau jenis pekerjaannya, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama.<sup>32</sup>

Sedangkan menurut Edward B. Tylor dalam Sulistyorini, bahwa budaya adalah keseluruhan yang kompleks dari pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat serta kemampuan-kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat.<sup>33</sup> Sedangkan organisasi menurut Rolp Currier Davis dalam Sulistryrini adalah sesuatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama di bawah kepemimpinan.<sup>34</sup>

Pendapat di atas dapat dipahami bahwa budaya itu merupakan hasil karya, cipta dan rasa manusia yang sudah ada sejak manusia ada yang terus berkembang sesuai dengan waktu dan tempatnya yang mempunyai pola-pola atau desain yang unik sebagai karakteristik dari manusia itu. Sedangkan organisasi adalah adanya kumpulan orang-orang dalam suatu wadah untuk melakukan kerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Jadi budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, aturan, falsafah, kepercayaan dan sikap atau perilaku seseorang dalam bentuk suatu kreativitas, berpikir, berimajinasi, bertindak yang dipahami, disepakati atau

---

<sup>32</sup> *Ibid*

<sup>33</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Penerbit Teras, 2009, h. 249.

<sup>34</sup> *Ibid*, h. 251.

dianut oleh anggota organisasi yang berpengaruh terhadap pola kerja dan manajemen organisasi guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan, bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Karakteristik Budaya menurut Robbins dikemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi. Ketujuh karakter tersebut yaitu: a. Inovasi dan mengambil risiko, b. Perhatian pada detail atau rincian, c. Orientasi hasil, d. Orientasi manusia, e. Orientasi tim, f. Agresivitas, dan g. Stabilitas.<sup>35</sup>

Inovasi dan pengambilan risiko berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/ karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko. Perhatian pada detail atau hal yang rinci berkaitan dengan seberapa dalam ketelitian, analisis dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya. Orientasi hasil, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses). Orientasi manusia, menjelaskan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut. Orientasi tim berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam

---

<sup>35</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen Jilid 1*, alih Bahasa Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010, h. 64.

tim-tim kerja, bukan pada individu-individu. Keagresifan menjelaskan sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai. Sedangkan stabilitas adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pada pemeliharaan status *quo* di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

Masing-masing ciri tersebut di atas dapat dinilai dalam sebuah kontinum dari rendah sampai tinggi. Penilaian yang tinggi menunjukkan organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat, dan sebaliknya penilaian rendah menunjukkan budaya organisasi lemah.

Budaya yang kuat (*strong culture*), yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas di kalangan para karyawan dibandingkan dengan budaya yang lemah. Semakin tinggi tingkat penerimaan para karyawan terhadap nilai-nilai pokok organisasi dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, semakin kuat budaya organisasi.

Sejalan dengan karakteristik budaya yang dipaparkan di atas, Cameron dan Quinn mengembangkan *Competing Value Framework* yang diharapkan dapat membantu para peneliti mengidentifikasi kuat lemahnya budaya organisasi dalam suatu lembaga atau perusahaan.

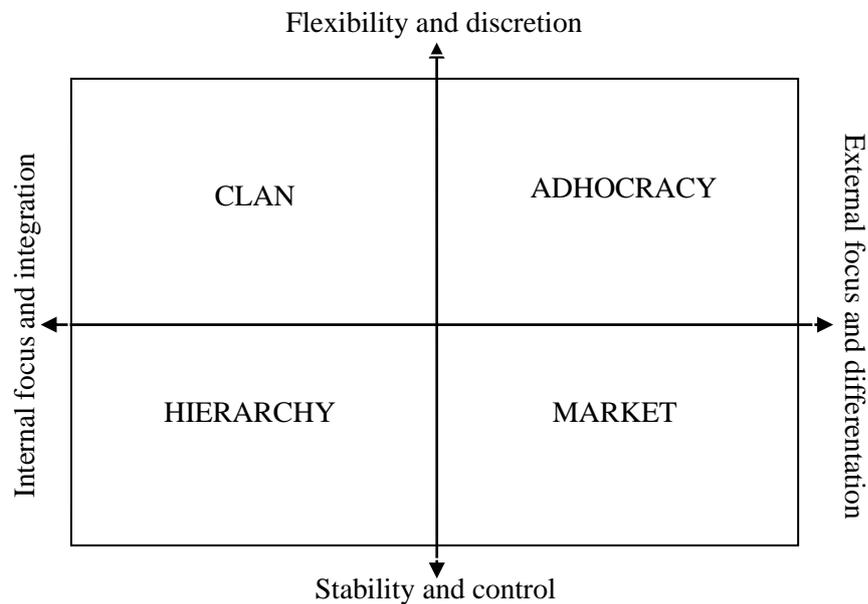
*Competing Value Framework* terdiri dari dua dimensi. Dimensi pertama berdasarkan pada struktur yang membedakan antara *flexibility* yaitu kriteria efektif yang menekankan pada keluwesan, diskresi, dan dinamis, dengan

*controlling* yaitu kriteria efektif yang menekankan pada kestabilan, keteraturan, dan pengendalian.

Sedangkan dimensi kedua berdasarkan kriteria efektif yang menekankan pada orientasi terhadap lingkungan internal perusahaan seperti integrasi, dan kesatuan dengan orientasi terhadap lingkungan eksternal perusahaan seperti keunikan, inovasi, dan persaingan. Kedua dimensi secara bersama-sama membentuk empat alternative budaya organisasi, yaitu *hierarchy, clan, adhocracy, dan market*.

Secara umum Cameron & Quinn membagi tipe budaya organisasi menjadi empat macam budaya seperti yang terlihat di gambar berikut :

GAMBAR<sup>36</sup>



<sup>36</sup> Cameron & Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on The Competing Values Framework*, New York, Addison-Wesley, 1999 : 35.

Gambar di atas, dapat diketahui bahwa dimensi dibuat berdasarkan struktur dan cara sebuah organisasi berhubungan dengan dunia luar. Dua dimensi berdasarkan struktur yaitu; *flexibility and discretion* dibandingkan dengan *stability and control*. Sementara dua dimensi berdasarkan orientasi yaitu; *internal focus and integration* dibandingkan dengan *external focus and differentiation*. Karakteristik dari empat tipe budaya tersebut antara lain.<sup>37</sup>

a. Budaya *Clan*;

- 1) Sifat organisasinya kekeluargaan
- 2) Melibatkan pegawai dalam setiap pengambilan keputusan
- 3) Lingkungan kerja yang ramah dimana setiap orang saling berbagi
- 4) Organisasi dijalankan atas dasar loyalitas dan tradisi
- 5) Komitmen yang tinggi

b. Budaya *Adhocracy*;

- 1) Siap menghadapi perubahan dan tantangan
- 2) Setiap individu memiliki tanggung jawab yang berbeda-beda, sesuai dengan tugas atau masalah yang dihadapi
- 3) Inovasi produk dan jasa
- 4) Lingkungan yang dinamis dan kreatif
- 5) Kesuksesan berarti produk/jasa yang unik dan asli
- 6) Hal yang menyatukan organisasi adalah komitmen untuk bereksperimen dan inovasi

c. Budaya *Market*;

- 1) Lingkungan kerja yang berorientasi pada hasil
- 2) Pemimpin bekerja keras dalam mengarahkan dan bersaing
- 3) Hal yang menyatukan organisasi ialah keinginan untuk menang
- 4) Rencana jangka panjang fokus pada persaingan dan pencapaian Target
- 5) Kesuksesan artinya menguasai pasar dan *penetration*

d. Budaya *Hierarchy*;

- 1) Lingkungan kerja yang stabil, formal dan terstruktur
- 2) Adanya prosedur yang mengatur tentang apa yang harus dilakukan
- 3) Menjalankan organisasi dengan baik, stabil dan efisien sangat penting
- 4) Aturan dan kebijakan yang berlaku
- 5) Pegawai dan pekerjaannya selalu dikontrol
- 6) Wewenang dalam mengambil keputusan sangat jelas.

---

<sup>37</sup> Ibid, h. 58.

Dengan demikian peran budaya dalam organisasi sangat penting guna memengaruhi perilaku anggotanya untuk bisa bekerja dan bertindak sesuai dengan kaidah-kaidah organisasi. Budaya dalam kehidupan dapat mempekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat terhadap apa yang harus dilakukan dan dikerjakan oleh anggotanya. Budaya juga berfungsi sebagai tapal batas atau menciptakan pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya dan menentukan identitas bagi anggotanya sehingga mempermudah munculnya komitmen terhadap organisasi yang dapat membawa pada kemajuan bersama.

## 6. Kinerja Guru

Dalam Lijan, Prawirosentono memahami kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.<sup>38</sup>

Lijan Poltak Sinambela dkk, mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu, sehingga akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.<sup>39</sup>

Menurut Stephen Robbins dalam Lijan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.<sup>40</sup> Hal ini perlu dilakukan, sehingga bisa diketahui seberapa besar kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

---

<sup>38</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, h. 5.

<sup>39</sup> *Ibid*, h. 5.

<sup>40</sup> *Ibid*, h. 5.

Pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Kata kinerja adalah terjemahan dari kata *Performance* yang berasal dari akar kata *to Perform* dengan beberapa arti yaitu, melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*), memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill as vow*), melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*) dan melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).<sup>41</sup>

Berikut beberapa definisi kinerja yang disampaikan oleh para ahli dalam Rivai:

- a. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps)
- b. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin).
- c. Kinerja dipengaruhi oleh oleh tujuan (Mondy and Premeaux).
- d. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich).
- e. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yaitu: a. Tugas individu b. Perilaku individu c. ciri individu<sup>42</sup> (Robbin).

---

<sup>41</sup> Veithzal Rivai, *Performance Appraisal Sistem*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011, h. 14.

<sup>42</sup> *Ibid*, h. 15.

Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut di atas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok, di mana kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal, yaitu: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

Beberapa pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik.

Kinerja yang di maksudkan diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihnya. Suatu pekerjaan harus dapat dilihat secara mutu terpenuhi maupun dari segi jumlah yang akan diraih dapat sesuai dengan yang direncanakan.

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. Berkenaan dengan standar kinerja guru dalam buku panduan penilaian kinerja guru oleh pengawas menjelaskan bahwa: “Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: 1) bekerja dengan siswa secara individual, 2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, 3) pendayagunaan media pembelajaran, 4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan 5) kepemimpinan yang aktif dari guru”. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.<sup>43</sup>

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

---

<sup>43</sup> Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional halaman 15, BAB XI tentang Pendidik dan Tenaga Kependidikan pasal 39 ayat 2.

belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru. Pendapat lain diutarakan Soedijarto, menyatakan ada empat tugas gugusan kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang 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.

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. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*); dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*). Proses belajar mengajar tidak sesederhana seperti yang terlihat pada saat guru menyampaikan materi pelajaran di kelas, tetapi dalam melaksanakan

pembelajaran yang baik seorang guru harus mengadakan persiapan yang baik agar pada saat melaksanakan pembelajaran dapat terarah sesuai tujuan pembelajaran yang terdapat pada indikator keberhasilan pembelajaran. Proses pembelajaran adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru mulai dari persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai pada tahap akhir pembelajaran yaitu pelaksanaan evaluasi dan perbaikan untuk siswa yang belum berhasil pada saat dilakukan evaluasi.

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat disimpulkan definisi konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

#### **a. Penilaian Kinerja Guru**

Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Hani Handoko menjelaskan bahwa, “penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”<sup>44</sup>.

Hamzah dalam bukunya Profesi Kependidikan, bahwa untuk menilai kemampuan atau kinerja guru itu, meliputi:

---

<sup>44</sup> Hani T. Handoko, *Manajemen*, Jakarta, Bumi Aksara, 2000, h. 135.

- 1) Kemampuan membuat perencanaan pengajaran, yakni guru harus mampu merencanakan pengorganisasian bahan pengajaran, guru harus mampu merencanakan dalam mengolah kegiatan belajar mengajar, merencanakan pengelolaan kelas, merencanakan penggunaan media dan sumber belajar, merencanakan penilaian hasil belajar.
- 2) Kemampuan mengajar dalam kelas, yakni guru harus mampu menggunakan metode, media dan bahan latihan, melakukan interaksi dengan siswa, mendemonstrasikan khazanah metode mengajar, mendorong dan mengarahkan ketertiban siswa dalam kelas, mendemonstrasikan penguasaan mata pelajaran, mengorganisasikan waktu, ruang, bahan perlengkapan, melakukan evaluasi hasil belajar.
- 3) Kemampuan mengadakan hubungan antara pribadi siswa, yakni membantu mengembangkan sikap positif pada diri siswa, bersikap terbuka dan luwes terhadap siswa dan orang lain, menampilkan kegairahan dan kesanggupan dalam kegiatan belajar mengajar serta dalam pelajaran yang diajarkan.<sup>45</sup>

Sementara Saputra dan Suwandi dalam Hamzah, bahwa penilaian kinerja guru itu mencakup dua aspek, yaitu:

- 1) Kemampuan membuat rencana/ satuan pelajaran, meliputi, merencanakan pengorganisasian bahan pembelajaran, merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar, merencanakan pengelolaan kelas, merencanakan penggunaan media dan sumber pembelajaran, merencanakan penilaian prestasi siswa untuk kepentingan pembelajaran.
- 2) Kemampuan dalam praktik mengajar, meliputi, penggunaan metode, media dan bahan latihan sesuai dengan tujuan mengajar, berkomunikasi dengan siswa, mendemonstrasikan khazanah metode mengajar, mendorong dan menggalakkan keterlibatan siswa dalam pembelajaran, mendemonstrasikan penguasaan mata pelajaran dan relevansinya, mengorganisasikan waktu, ruang, bahan dan perlengkapan pembelajaran, melaksanakan evaluasi pencapaian siswa dalam proses pembelajaran.<sup>46</sup>

Namun demikian perlu diperhatikan beberapa unsur-unsur kunci dalam penilaian kinerja guru, yaitu:

- 1) Pendefinisian misi, penetapan tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
- 2) Meyakinkan adanya satu kesatuan tujuan dalam organisasi

---

<sup>45</sup> Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan*, Jakarta, Bumi Aksara, 2010, h. 70.

<sup>46</sup> *Ibid*, h. 71.

- 3) Menyediakan dasar untuk memotivasi penggunaan sumber daya organisasi.
- 4) Penetapan rencana strategis dan kebijakan operasional perusahaan atau organisasi.
- 5) Penetapan dan pengembangan indikator-indikator kinerja.
- 6) Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran.
- 7) Pelaporan hasil-hasil secara formal
- 8) Penggunaan informasi kinerja.<sup>47</sup>

Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan.

#### **b. Manfaat Penilaian Kinerja Guru**

Manfaat penilaian kinerja bagi semua anggota organisasi adalah agar mereka mengetahui dan merasakan manfaat terhadap apa yang sudah mereka kerjakan. Menurut Rivai, manfaat itu meliputi tiga bagian, yaitu : 1). Manfaat bagi guru yang dinilai, 2). Manfaat bagi kepala sekolah atau penilai, 3). Manfaat bagi lembaga sekolah atau organisasi.<sup>48</sup>

Manfaat atau keuntungan bagi guru yang dinilai antara lain : meningkatkan motivasi, meningkatkan kepuasan kerja, adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka, umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif, pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan

---

<sup>47</sup> Veithzal Rivai, *Performance Appraisal Sistem*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011, h. 24.

<sup>48</sup> Veithzal Rivai, *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Edisi Kedua*, Jakarta: Rajawali Pers, h. 37.

menjadi lebih besar, pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin, adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas, peningkatan pengertian tentang nilai pribadi, kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya, pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut, adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan, kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita pegawai, meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

Manfaat bagi kepala sekolah atau penilai, yaitu : kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja guru untuk perbaikan manajemen selanjutnya, kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap, memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya, identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi, peningkatan kepuasan kerja, pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka, meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari bawahan, kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana

mereka dapat memberikan kontribusi yang besar kepada organisasi, meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan pegawai karena telah berhasil mendekatkan ide dari pegawai dengan ide pimpinan, sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen, kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada pegawai apa yang sebenarnya diinginkan oleh organisasi, sehingga pegawai dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berjaya sesuai dengan harapan dari pimpinan, sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antar pribadi antara pegawai dengan pimpinan, sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi, kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru, mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas pegawai.

Manfaat bagi lembaga atau organisasi, yaitu : perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam lembaga, meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing pegawai, meningkatkan kualitas komunikasi, meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan, meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan organisasi, peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan pegawai, harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan, untuk mengenali lebih

jas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan, kemampuan menemukan dan mengenali setiap permasalahan, sebagai sarana penyampaian pesan bahwa pegawai tersebut dihargai oleh lembaga, kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh pegawai sehingga lembaga dapat tampil prima, budaya lembaga menjadi mapan, pegawai yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan atau dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat, jika penilaian kinerja sudah melembaga dan keuntungan yang diperoleh menjadi lebih besar sehingga menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja lembaga sekolah atau organisasi.

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat bagi lembaga sekolah karena dengan penilaian ini akan memberikan tingkat pencapaian dari standar, ukuran atau kriteria yang telah ditetapkan sekolah. Sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat pada seorang guru dapat diatasi serta akan memberikan umpan balik kepada guru tersebut.

Mulyasa menjelaskan tentang manfaat penilaian tenaga pendidikan: “Penilaian tenaga pendidikan biasanya difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah”.<sup>49</sup> Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga penting bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Bagi para tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai

---

<sup>49</sup> Mulyasa, *Meningkatkan Kinerja Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007, h. 157.

umpan balik terhadap berbagai hal, kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi tenaga kependidikan sangat penting dalam mengambil keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan. Berdasarkan uraian di atas, bahwa penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional.

Penilaian kinerja guru tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan sebagai dorongan bagi guru dalam pengertian konstruktif guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik. Hal ini menuntut perubahan pola pikir serta

perilaku dan kesediaan guru untuk merefleksikan diri secara berkelanjutan.

### c. Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Hasibuan menyatakan bahwa produktivitas kinerja adalah perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut Sedarmayanti dalam Hasibuan antara lain: a) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); b) pendidikan; c) ketrampilan; d) manajemen kepemimpinan; e) tingkat penghasilan; f) gaji dan kesehatan; g) jaminan sosial; h) iklim kerja; i) sarana pra sarana; (j) teknologi; k) kesempatan berprestasi.<sup>50</sup>

Sementara menurut Rivai, ada beberapa aspek dalam penilaian kinerja yang dipengaruhi oleh lingkungan, antara lain standar-standar yang digunakan untuk menganalisis kinerja, definisi yang tepat tentang kinerja, frekwensi penilaian, hubungan supervisor dengan bawahan, konsekwensi tingkat tinggi atau rendah, penerimaan legitimasi penilaian kinerja.<sup>51</sup> Penjelasan lain mengenai faktor yang berhubungan dengan kinerja juga dijelaskan oleh Mulyasa, sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal:

Kesepuluh faktor tersebut adalah: a) dorongan untuk bekerja, b) tanggung jawab terhadap tugas, c) minat terhadap tugas, d) penghargaan terhadap tugas, e) peluang untuk berkembang, f) perhatian dari kepala sekolah, g) hubungan interpersonal dengan sesama guru, h) MGMP dan KKG, i) kelompok diskusi terbimbing serta j) layanan perpustakaan.<sup>52</sup>

## B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian oleh Kiswanti, Wahyudi, M. Syukri dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap

<sup>50</sup> Malayu, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bina Aksara, 2007, h. 126.

<sup>51</sup> Veithzal Rivai, *Performance Appraisal Sistem*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011, h. 33.

<sup>52</sup> E. Mulyasa, *Meningkatkan Kinerja Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007, h. 227

Kinerja Guru SMP Negeri”, menunjukkan adanya pengaruh yang tinggi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, yaitu sebesar 80,10%.<sup>53</sup>

Penelitian sebelumnya juga dilakukan oleh Sumarno tahun 2009 dengan judul “ Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru di SDN Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes”. Dengan hasil penelitian Secara deskriptif hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri di Kecamatan Paguyangan termasuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata 58,8028, profesionalisme guru dalam kategori profesional 58,0915, kinerja guru masuk dalam kategori baik dengan rata-rata 61,4155.<sup>54</sup>

Penelitian Dedi Mulyadi dan kawan-kawan tahun 2012 dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dina Bina Marga dan Pengairan Kabupaten Karawang” berdasarkan pengujian hipotesis bahwa diperoleh nilai t hitung sebesar 6,112 dan lebih dengan nilai t tabel dengan nilai 1,671. Hal ini bahwa  $H_0$  ditolak yang menyatakan pengaruh antar budaya organisasi dan kinerja pegawai adalah positif ( $r = 0,607$ ) dan signifikan dengan tingkat kesalahan 5% yang menghasilkan nilai koefisien determinasi sebesar 36,9% dan sisanya sebesar 63,1% faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jdpdp/article/viewFile/2630/2612>, didownload pada hari Rabu, 11 Pebruari 2015, pukul 22.15 WIB.

<sup>54</sup> Tesis Sumarno dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru di SDN Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes*” Program Pasca Sarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang, 2009, pdf.

<sup>55</sup> Jurnal Manajemen Vol. 9 No. 4, Juli 2012

Penelitian yang akan dilakukan berbeda dengan Kiswanti, Sumarno dan Dedi Mulyadi. Fokus perbedaannya pada karakteristik pribadi pemimpin, lingkungan kerja dan cakupan sekolah yang diteliti lebih banyak dalam penelitian ini.

### C. Kerangka Pemikiran

Dengan merujuk pada teori dalam kajian pustaka di atas, yang menjadi kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah karakteristik sikap dan perilaku dari kepala sekolah dalam hal memimpin sekolahnya dengan tujuan agar bawahannya mau mengikuti apa yang diinginkannya. Sebagaimana pendapat Baharuddin dan Umiarso, bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat memengaruhi kinerja.<sup>56</sup> Hasil penelitian Mulyasa menyimpulkan bahwa peran pemimpin berpengaruh terhadap kinerja pegawai.<sup>57</sup> Dengan demikian bisa dipahami bahwa semakin sesuai gaya kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin baik kinerja guru di sekolah.
2. Budaya organisasi di sekolah merupakan kebiasaan-kebiasaan, pola tingkah laku, nilai-nilai yang dijalankan oleh warga sekolah. Menurut pendapat McShane dan Von Glinow mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat mempunyai potensi untuk meningkatkan kinerja<sup>58</sup>. Dengan

---

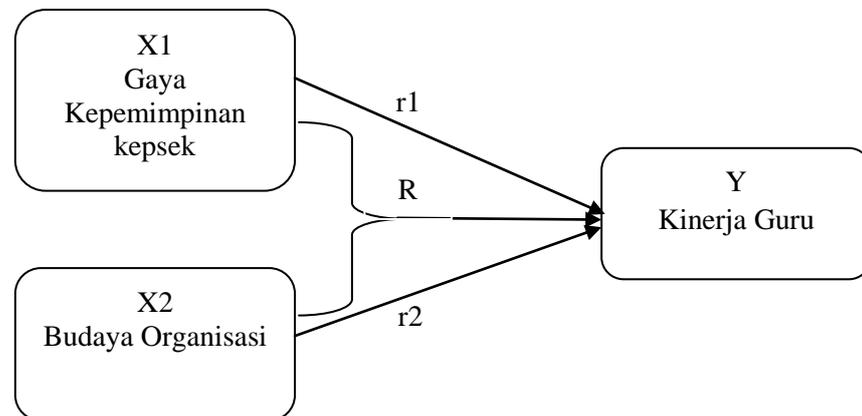
<sup>56</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Prakteik*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, h. 53.

<sup>57</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosdakarya, 2002, h. 118.

<sup>58</sup> Mcshane & Glinow, *Organizational Behavior (fourth edition)*, USA: McGROW hill-International, 2008, h. 460.

demikian bisa dipahami bahwa semakin tinggi budaya organisasi di sekolah maka akan semakin baik kinerja guru.

3. Kinerja guru merupakan hasil pekerjaan guru atau prestasi kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru mulai dari perencanaan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil pembelajaran, sebagaimana dijelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang standar prestasi guru.



#### D. Hipotesis Penelitian

Dengan mengacu kepada rumusan masalah dan kerangka teoritik di atas, dibuat beberapa anggapan dalam penelitian yang sifatnya sementara dan masih perlu dibuktikan kebenarannya.

Sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.
2. Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru.

- 
- 
3. Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja guru.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di SMA dan MA se Kota Palangka Raya ini dilaksanakan selama tiga bulan terhitung sejak tanggal 01 Oktober 2015 sampai 30 Desember 2015. Waktu tersebut digunakan untuk menggali data dari para subjek yang berada di lokasi penelitian. Selanjutnya sejak waktu penelitian berakhir, data hasil penelitian disajikan ke dalam sebuah tesis yang kemudian dilanjutkan pada proses pembimbingan.

Lokasi yang menjadi tempat penelitian ini adalah semua SMA dan MA yang ada di Kota Palangka Raya, dengan alasan bahwa SMA dan MA adalah sekolah dengan jenjang menengah atas, yang memiliki kepemimpinan/ kepala sekolah yang diangkat atau dipilih melalui tes calon kepala sekolah dengan syarat-syarat yang sudah ditentukan oleh aturan dan undang-undang dengan status kepegawaian negeri, dengan kualifikasi pendidikannya sarjana dan ada yang pasca sarjana.

Keadaan guru-guru juga sudah berkualifikasi sarjana bahkan ada yang pasca sarjana dan dominasi mereka adalah pegawai negeri. Kurikulum yang digunakan sudah mengikuti aturan yang sudah memenuhi standar nasional oleh pemerintah yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang sudah memadai sebagai sekolah menengah atas.

Dengan keragaman kepemimpinan kepala sekolah baik dari latar belakang pendidikan maupun kepribadian dan pengalaman mengajar yang dibantu oleh guru-guru yang berbeda pula karakteristiknya dan ditunjang oleh lingkungan sekolah yang variatif, sehingga menjadi sangat menarik untuk dilakukan penelitian lebih lanjut, khususnya tentang adanya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru tersebut.

## **B. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *causal study*. Sugiyono menyatakan, bahwa peneliti kuantitatif dalam melihat hubungan variabel terhadap obyek yang diteliti lebih bersifat sebab dan akibat (kausal), sehingga dalam penelitiannya ada variabel independent dan dependent.<sup>59</sup>

Penelitian ini akan mencari pengaruh antar variabel, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Setelah data diperoleh kemudian hasilnya akan dipaparkan secara deskriptif, kemudian dianalisis untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini.

## **C. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang

---

<sup>59</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2011, h. 11.

ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.<sup>60</sup>

Jadi populasi adalah dalam penelitian ini adalah semua kepala sekolah dan guru-guru yang bertugas di SMA dan MA se Kota Palangka Raya, dengan rincian 31 orang kepala sekolah dan 860 orang guru. (lihat lampiran 1)

## 2. Sampel

Pengambilan sampel adalah dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin.<sup>61</sup>

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

Di mana:

n: Ukuran Sampel

N: Jumlah Guru

e: Nilai kritis (persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan).

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

$$n = \frac{860}{1 + 860 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{860}{3,15}$$

$$n = 273,01$$

---

<sup>60</sup> Sugiyono, *Statistik untuk Penelitian*, Bandung, Alfabeta, 2010, h. 61.

<sup>61</sup> Umar, *Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Alfabeta, 2009, h. 78.

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini 31 orang kepala sekolah dan 273,01 atau dibulatkan menjadi 273 orang guru. Karena jumlah guru tiap sekolah berbeda-beda maka sampel diambil berdasarkan *proposional random sampling* dengan rumus :

$$\text{Sampel} = \frac{n}{N} \times N_1$$

Keterangan :

n = Jumlah populasi menurut strata

N = Jumlah populasi total

$N_1$  = Jumlah sampel total

Adapun teknik perhitungan sub sampel untuk SMAN 1 Palangka Raya adalah sebagai berikut:

$78/860 \times 273 = 24,76$  yang dibulatkan menjadi 25 orang. Begitu juga untuk sub sampel lainnya lihat lampiran 2.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kuisisioner, adalah teknik pengumpulan data yang berisi rangkaian pertanyaan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan kinerja guru, yang disebut sebagai data primer.

Setelah data gaya kepemimpinan terkumpul, lalu dikelompokkan sesuai dengan perolehan nilai yang terdapat dalam instrumen model skala likert, sehingga dapat diketahui mana gaya kepemimpinan yang sesuai dan mana gaya kepemimpinan yang tidak sesuai.

Data budaya organisasi juga dikategorisasikan sesuai dengan perolehan data yang dikumpulkan, yaitu dengan klasifikasi kontinum tinggi sampai rendah, yang apabila penilaiannya tinggi maka menunjukkan budaya organisasinya kuat dan apabila penilaiannya rendah maka menunjukkan budaya organisasinya lemah.

Data kinerja guru yang terkumpul juga dikelompokkan dalam kategori tinggi, sedang dan rendah.

2. Observasi dilakukan untuk mengamati aktivitas kepala sekolah dan guru saat melakukan aktivitasnya di sekolah
3. Dokumentasi, yaitu untuk mengumpulkan data tertulis berupa data jumlah guru PNS, guru tidak tetap, guru yayasan. Data tingkat pendidikan terakhir guru dan kepala sekolah, kepangkatan guru dan kepala sekolah dan jenis kelamin dari guru dan kepala sekolah.
4. Wawancara digunakan untuk menggali data-data dari hasil observasi terhadap kepala sekolah dan guru.

## **E. Pengembangan Instrumen**

Berikut pengembangan variabel yang disajikan dalam bentuk deskripsi konseptual, operasional dan kisi-kisi instrumen dalam penelitian ini:

### **1. Variabel X1 (Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah)**

#### **a. Definisi Konseptual**

Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah sikap atau tingkah laku yang dilakukan kepala sekolah kepada bawahannya untuk memengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan agar mau dan bisa

bekerja sesuai dengan kesepakatan organisasi sekolah guna tercapainya tujuan.

#### **b. Definisi Operasional**

Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah tindakan yang dilakukan kepala sekolah dalam bentuk sikap atau tingkah laku guna memengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan bawahan melalui indikator:

- 1) Gaya instruktif dapat dilihat dari pola atau bentuk kepala sekolah memerintahkan dan mengarahkan guru, melakukan pengawasan, pembatasan peran bawahan, inisiatif terpusat pada pimpinan.
- 2) Gaya Kepemimpinan Konsultatif dapat dilihat dari intensitas komunikasi dengan guru, mendukung/membimbing bawahan untuk memperkuat kemampuan bawahan, diskusi dengan bawahan, memberikan penghargaan/sanksi dan motivasi kepada guru.
- 3) Gaya Kepemimpinan Partisipasi, dicirikan pimpinan lebih aktif mendengar dan pembuatan keputusan sebagian besar pada pengikut, dengan indikator “Tingkat Keterlibatan” dengan unsur indikatornya melibatkan/ saling bertukar ide dengan bawahan, adanya peluang untuk kreatif dan inovatif kepada bawahan, mendorong keterlibatan bawahan, pemberian tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar pada bawahan.

- 4) Gaya Kepemimpinan Delegasi, dicirikan melalui pendelegasian secara keseluruhan pada bawahan dengan indikator “Kewenangan Dalam Melaksanakan Tugas”. Unsur empiris yang diturunkan dari indikator ini adalah: Frekwensi pemberian tugas, pertanggungjawaban pemberian tugas, pemberian kesempatan yang luas akan peran dan tanggung jawab bawahan, pemberian kesempatan untuk memutuskan sesuatu.

### c. Kisi-Kisi Instrumen

Untuk pengukuran gaya kepemimpinan kepala sekolah menggunakan angket yang bersifat tertutup dengan menggunakan skala likert, yaitu responden memberikan jawaban terhadap pernyataan yang diajukan peneliti dengan menggunakan kategori Selalu (S) dengan skor 5, Sering (SR) dengan skor 4, Kadang-Kadang (KK) dengan skor 3, Jarang (J) dengan skor 2, Tidak Pernah (TP) dengan skor 1. Berikut kisi-kisi instrumen gaya kepemimpinan kepala sekolah.

**Tabel 1**  
**Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah<sup>62</sup>**

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Nomor Item
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	Gaya Instrukturif	1. Mengarahkan dan menjelaskan pekerjaan	1 – 5
		2. Pengawasan	6 - 10
	Gaya Konsultasi	1. Komunikasi dua arah	11 – 15
		2. Mendukung dan memperkuat guru	16 - 20

<sup>62</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen Jilid 2*, alih Bahasa Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010, h. 155.

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Nomor Item
	Gaya Partisipasi	1. Adanya keterlibatan	21 – 25
		2. Penyerahan sebagian tanggung jawab	26 – 30
	Gaya Delegasi	1. Kewenangan dalam melaksanakan tugas.	31 – 35
		2. Penempatan orang	36 - 40

## 2. Variabel X2 (Budaya Organisasi)

### a. Definisi Konseptual

Budaya organisasi adalah merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

### b. Definisi Operasional

Budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau yang dilakukan di sekolah dengan memiliki nilai-nilai, harapan, dan keyakinan yang disepakati bersama sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Kriteria keterukuran budaya organisasi yang efektif bisa dilihat dari tujuh indikator, yaitu:

- 1) Inovasi dan mengambil resiko, dapat diukur dari kreatifitas, aspiratif, perhitungan yang matang dan bertanggung jawab.

- 2) Perhatian pada rincian, dapat diukur dari ketelitian kerja dan evaluasi kerja.
- 3) Orientasi hasil, dapat diukur dari pencapaian target dan fasilitas kerja.
- 4) Orientasi manusia, dapat diukur dari kenyamanan, rekreasi dan keperluan pribadi.
- 5) Orientasi tim, dapat diukur dari kerja sama dan saling menghargai.
- 6) Agresivitas dapat diukur dari kritis, kompetisi dan tingkat pencapaian yang berkesinambungan,
- 7) Stabilitas dapat diukur dari perubahan peraturan, kepatuhan.

**c. Kisi-Kisi Instrumen**

Pengukuran budaya organisasi juga menggunakan angket yang bersifat tertutup dengan menggunakan skala likert, yaitu responden memberikan jawaban terhadap pernyataan yang diajukan peneliti dengan menggunakan kategori Selalu (S) dengan skor 5, Sering (SR) dengan skor 4, Kadang-Kadang (KK) dengan skor 3, Jarang (J) dengan skor 2, Tidak Pernah (TP) dengan skor 1 dengan mengacu kepada pendapat Robbins, yaitu 1) inovasi dan mengambil resiko, 2) perhatian pada rincian, 3) orientasi hasil, 4) orientasi manusia, 5) orientasi tim, 6) agresivitas dan 7) stabilitas. Berikut kisi-kisi instrumen budaya organisasi.

**Tabel 2**  
**Budaya Organisasi**<sup>63</sup>

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Nomor Item
Budaya Organisasi (X2)	Inovasi dan mengambil resiko	1. Kreativitas 2. Aspiratif 3. Perhitungan yang matang 4. Bertanggung jawab	2,4,5,7,8
	Perhatian pada rincian	1. Ketelitian kerja 2. Evaluasi hasil kerja	6,9,10
	Orientasi hasil	1. Pencapaian target 2. Fasilitas kerja	11,12
	Orientasi manusia	1. Kenyamanan 2. Rekreasi 3. Keperluan pribadi	1,13,14,15
	Orientasi tim	1. Kerja sama 2. Saling menghargai	16,17,18
	Agresivitas	1. Kritis 2. Kompetisi 3. Tingkat pencapaian yang berkesinambungan	19,20,21
	Stabilitas	1. Perubahan peraturan 2. Kepatuhan	22,23,24

### 3. Variabel Y (Kinerja Guru)

#### a. Definisi Konseptual

Kinerja Guru adalah hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh guru berdasarkan kemampuannya dalam mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran,

<sup>63</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen Jilid 1*, alih Bahasa Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010, h. 64.

pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

#### **b. Definisi Operasional**

Kinerja Guru adalah hasil pekerjaan atau prestasi yang sudah dilakukan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran di sekolah yang dapat diukur melalui kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

#### **c. Kisi – Kisi Instrumen**

Pengukuran kinerja guru menggunakan angket yang bersifat tertutup yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan menggunakan skala likert yang mencakup indikator sebagai berikut: 1) Penyusunan rencana pembelajaran; 2) Pelaksanaan interaksi belajar-mengajar; 3) Penilaian prestasi belajar peserta didik; 4) Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik; 5) Pengembangan profesi; 6) Pemahaman wawasan kependidikan; dan 7) Penguasaan bahan kajian akademik sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan.

Berikut sebaran butir pernyataan pada setiap indikator dalam kisi-kisi instrumen kinerja guru.

**Tabel 3**  
**Kinerja Guru<sup>64</sup>**

Variabel	Indikator	Nomor Item
Kinerja Guru (Y)	Penyusunan rencana pembelajaran	1- 16
	Pelaksanaan Pembelajaran	17- 39
	Penilaian pembelajaran	40- 53

## F. Teknik Analisis Data

### 1. Uji Validitas

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.<sup>65</sup> Dengan demikian, instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak di ukur. Menurut Riduwan, koefisien korelasi dalam uji validitas dapat dilakukan dengan rumus pearson,<sup>66</sup> yang dalam penghitungannya menggunakan aplikasi *SPSS*.

Uji validitas ini akan melibatkan 30 orang responden dengan signifikansi 5%, maka nilai  $df=n-2$ ,  $df=30-2=28$  sehingga tabel r product moment pada signifikansi 5%, didapatkan angka r tabel= 0,361. Selanjutnya dengan membandingkan nilai r yang didapat dari tabel r

<sup>64</sup> Hamzah H.B. Uno, *Profesi Kependidikan*, Jakarta, Bumi Aksara, 2010, h. 70.

<sup>65</sup> *Ibid*, h. 352.

<sup>66</sup> Riduwan, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Bandung: Alfabeta, 2004, h. 110.

dengan  $r$  hasil perhitungan, jika  $r$  tabel  $<$   $r$  hasil hitung, maka item dinyatakan valid. Apabila dalam uji coba pertama belum valid, maka akan dilakukan uji coba kedua dengan memperbaiki instrumen uji coba yang tidak valid hingga instrumen dinyatakan valid semua.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang berupa kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Dengan kata lain, reliabilitas instrumen mencirikan tingkat konsistensi. Uji Reliabilitas dilakukan dengan uji Alpha Cronbach,<sup>67</sup> dengan bantuan aplikasi *SPSS* dengan nilai koefisien reliabilitas yang baik adalah lebih dari 0,7 dan dinyatakan cukup baik dan jika nilai lebih dari 0,8 maka dinyatakan baik.

## 3. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, dependent variable dan independent variable keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.<sup>68</sup>

Mendeteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik *normal P-P Plot*. Dasar pengambilan keputusan:

---

<sup>67</sup> *Ibid*, h. 125.

<sup>68</sup> Triton, *SPSS 13.0 Terapan*. ANDI : Jogjakarta, 2005, h.79

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### **4. Uji Heteroskedastisitas**

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Dari hasil analisis *SPSS* terlihat bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas yang digambarkan pada:

- a. Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola.
- b. Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0.
- c. Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.

#### **5. Uji Hipotesis**

Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini digunakan teknik statistik regresi sederhana; regresi ganda; korelasi sederhana dan korelasi ganda dengan menggunakan *SPSS*.

- a. Persamaan regresi sederhana digunakan untuk memprediksikan seberapa jauh perubahan nilai variabel dependen, bila nilai variabel independen dimanipulasi/ dirubah-rubah atau dinaik-turunkan, sehingga hasil dari analisis regresi ini bermanfaat untuk membuat keputusan

apakah naik dan menurunnya variabel dependen dapat dilakukan melalui peningkatan variabel independen atau tidak.<sup>69</sup>

- b. Persamaan regresi ganda digunakan dengan maksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya).<sup>70</sup>
- c. Rumus korelasi Pearson Product Moment (PPM):

Korelasi PPM ini digunakan untuk mencari hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan dua variabel. Korelasi PPM dilambangkan  $r$  dengan ketentuan nilai  $r$  tidak lebih dari harga  $(-1 \leq r \leq 1)$  apabila nilai  $r = -1$ , artinya korelasinya sangat negatif sempurna,  $r = 0$  artinya dan tidak ada korelasi, dan  $r = 1$  berarti korelasinya sangat kuat. Sedangkan harga akan ditunjukkan dengan tabel berikut:

Interval koefisien korelasi

Interval Koefisien	Tingkat hubungan
0,80 – 1,000	Sangat kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat rendah

Untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan Variable X terhadap Y dapat ditentukan dengan koefisien determinan.

<sup>69</sup> Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung, Alfabeta, 2010, h. 260.

<sup>70</sup> Ibid, h. 275.

Pengujian lanjutan adalah uji signifikansi yang berfungsi apabila peneliti ingin mencari makna hubungan variable X terhadap Y. maka hasil korelasi PPM tersebut diuji dengan uji signifikansi dengan bantuan SPSS,

Distribusi (table t ) untuk  $\alpha = 0,05$  dan derajat kebebasan ( $df = n-1$ ) dengan kaidah keputusan : Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti signifikan dan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti tidak signifikan.

Analisis korelasi berganda digunakan untuk menguji hipotesis ke 3 dengan bantuan SPSS, yaitu ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan secara simultan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi korelasi berganda dicari dulu  $F_{hitung}$  dengan bantuan SPSS, kemudian dibandingkan dengan  $F_{tabel}$ .

Kaidah pengujian signifikansi adalah jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  (terima  $H_a$ ) berarti signifikan dan apabila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  berarti tidak signifikan (tolak  $H_a$  ). Mencari nilai  $F_{tabel}$  menggunakan tabel  $F$  dengan taraf signifikan  $\alpha = 0,5$ .

### **G. Hipotesis Statistika**

Yaitu hipotesis yang dirumuskan dengan simbol-simbol statistik,<sup>71</sup> dengan mengajukan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ), sehingga dapat dibuat keputusan yang tegas, mana yang diterima dan mana yang ditolak.

---

<sup>71</sup> *Ibid*, h. 87.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan kajian pustaka, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.  $H_o : \rho_{X1Y} \leq 0$   
 $H_a : \rho_{X1Y} > 0$
2.  $H_o : \rho_{X2Y} \leq 0$   
 $H_a : \rho_{X2Y} > 0$
3.  $H_o : \rho_{X12Y} \leq 0$   
 $H_a : \rho_{X12Y} > 0$

Keterangan :

$H_o$  = Hipotesis Nol

$H_a$  = Hipotesis alternatif

$\rho_{X1Y}$  = pengaruh variabel X1 terhadap Y

$\rho_{X2Y}$  = pengaruh variabel X2 terhadap Y

$\rho_{X12Y}$  = pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Y

**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**A. Deskripsi Data**

1. Karakteristik responden penelitian dari jenis kelamin dan kepangkatan

		jenis kelamin	pangkat
N	Valid	273	273
	Missing	0	0
Mean		1.64	5.01
Std. Deviation		.479	1.380
Variance		.230	1.904
Range		1	5
Minimum		1	1
Maximum		2	6

**Frequency Table**

**jenis kelamin**

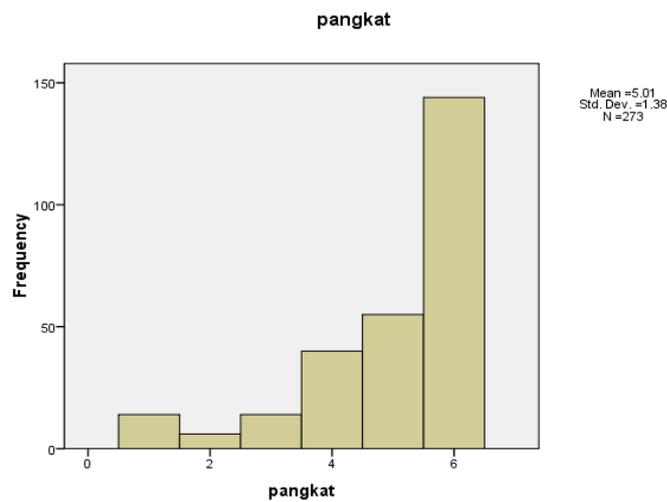
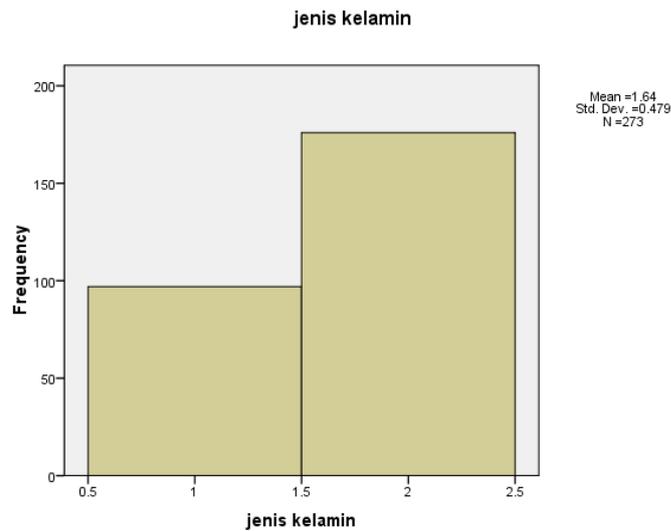
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	97	35.5	35.5	35.5
	perempuan	176	64.5	64.5	100.0
Total		273	100.0	100.0	

**Pangkat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GTY	14	5.1	5.1	5.1
	III-A	6	2.2	2.2	7.3
	III-B	14	5.1	5.1	12.5
	III-C	40	14.7	14.7	27.1
	III-D	55	20.1	20.1	47.3

	IV-A	144	52.7	52.7	100.0
	Total	273	100.0	100.0	

### Histogram



Dari data distribusi frekwensi di atas menunjukkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini adalah 273 orang dengan rincian jumlah laki-laki sebanyak 97 orang atau 35,50 % sedangkan jumlah responden perempuan sebanyak 176 orang atau 64,50 %. Hal ini dapat dinyatakan bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak yaitu sebesar 176 orang

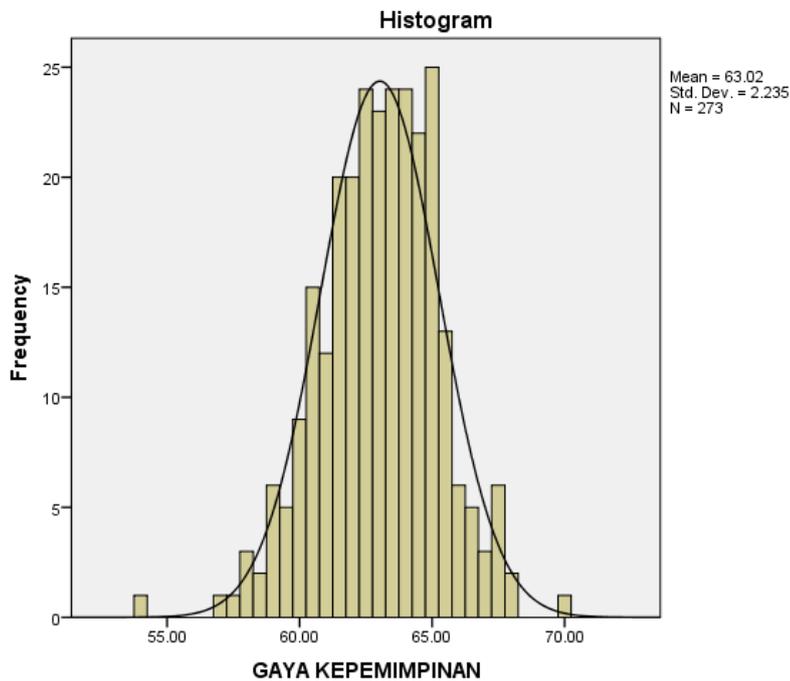
atau 64,50 % dibandingkan jumlah responden laki-laki yaitu sebesar 97 orang atau 35,50 %.

Sedangkan data responden dari kepangkatan menunjukkan bahwa pangkat/golongan IV-a berjumlah 144 orang atau 52,70 %, III-d berjumlah 55 orang atau 20,10 %, III-c berjumlah 40 orang atau 14,70 %, III-b berjumlah 14 orang 5,10 %, III-a berjumlah 6 orang atau 2,20 % dan GTY (guru tetap yayasan) berjumlah 14 orang atau 5,10 %. Hal ini dapat dinyatakan bahwa jumlah responden yang berpangkat IV-a lebih banyak yaitu 144 orang atau 52,70 % dibandingkan responden berpangkat III-d, III-c, III-b, III-a dan GTY.

## 2. Variabel Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah ( X1 )

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
GAYA KEPEMIMPINAN	273	16.00	54.00	70.00	63.0238	2.23450	4.993
Valid N (listwise)	273						



**GAYA KEPEMIMPINAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KONSULTASI	10	3.7	3.7
	PARTISIPASI	146	53.5	57.1
	DELEGASI	117	42.9	100.0
	Total	273	100.0	100.0

Dari hasil data di atas, frekwensi gaya kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa nilai rata-rata gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah 63,0238 dengan perolehan angka maksimum 70,00 dan perolehan angka minimum 54,00 dengan standar deviasi sebesar 2,23450. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan kepala sekolah yang muncul menunjukkan 3,70 % gaya konsultasi, 53,50 % gaya partisipasi dan 42,90 % gaya delegasi.

Rincian hasil gaya kepemimpinan kepala sekolah dari 31 sekolah dapat dilihat pada tabel berikut:

**TABEL 4**  
**Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA dan MA**  
**Kota Palangkaraya**

No	Nama Sekolah	Gaya yang Berkembang
1	SMAN 1 Palangka Raya	Partisipasi
2.	SMAN 2 Palangka Raya	Partisipasi
3.	SMAN 3 Palangka Raya	Partisipasi
4.	SMAN 4 Palangka Raya	Partisipasi
5.	SMAN 5 Palangka Raya	Partisipasi
6.	SMAN 6 Palangka Raya	Partisipasi
7.	SMAN 7 Palangka Raya	Konsultasi
8.	SMAN 8 Palangka Raya	Partisipasi
9.	SMAN 9 Palangka Raya	Partisipasi
10.	SMA Kristen	Delegasi
11.	SMA Nusantara	Partisipasi
12.	SMA Muhammadiyah 1	Konsultasi
13.	SMA NU	Partisipasi
14.	SMA Isen Mulang	Partisipasi
15.	SMA PGRI 1	Delegasi
16.	SMA Purnama	Partisipasi
17.	SMA PGRI 2	Partisipasi
18.	SMA Khatolik	Delegasi
19.	SMA Garuda	Delegasi
20.	SMA Karya	Partisipasi
21.	SMA Perintis	Delegasi
22.	SMA Muhammadiyah 2	Partisipasi
23.	SMA Panantiring	Partisipasi
24.	SMA Bina Cita Utama	Delegasi
25.	MAN Model	Partisipasi
26.	MA Hidayatul Insan	Partisipasi
27.	MA Darul Ulum	Konsultasi
28.	MA Annur	Partisipasi
29.	MA Miftahul Jannah	Partisipasi
30.	MA Muslimat NU	delegasi
31.	MA Raudhatul Jannah	Partisipasi

Sumber: Hasil pengolahan data

Dari tabel di atas terdapat 21 sekolah yang memiliki gaya partisipasi, hal ini menunjukkan gaya kepemimpinannya terbuka, bebas dan *nondirektive*. Pendekatan seperti ini hanya sedikit memegang kendali

dalam proses pengambilan keputusan. Kepala sekolah hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas kepala sekolah hanya mengerahkan tim kepada tercapainya konsensus. Model ini asumsinya adalah bawahan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.

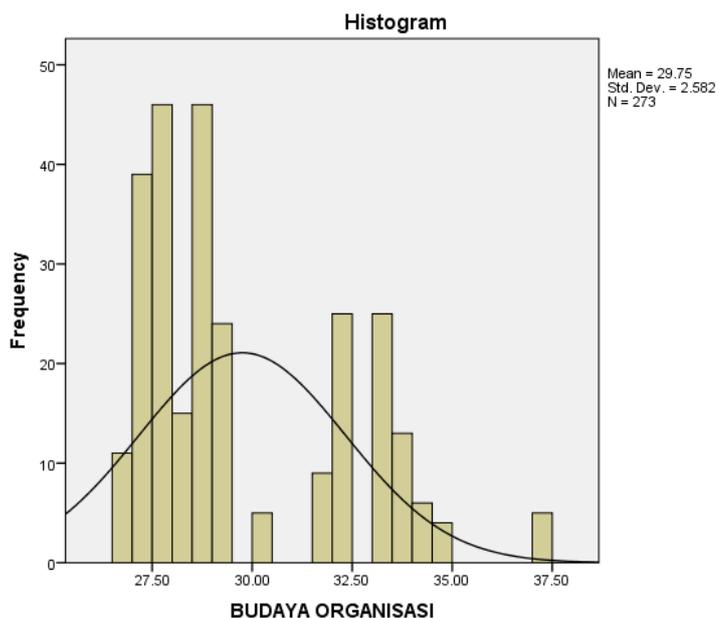
Sedangkan 7 sekolah menunjukkan gaya delegasi. Model ini bawahan memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi. Pemimpin memberikan pengarahan bila diperlukan saja, memberikan semangat dianggap tidak perlu lagi, penyerahan tanggung jawab bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas, tidak perlu memberi motivasi dan tingkat kematangan bawahan tinggi.

Tiga sekolah menunjukkan gaya konsultasi, hal ini menunjukkan penerapan pada bawahan memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah. Memiliki kadar direktif rendah, semangat tinggi, komunikasi dilakukan timbal balik, masih memberikan pengarahan yang spesifik, pimpinan secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada bawahan, walaupun dianggap belum mampu, tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang.

### 3. Variabel Budaya Organisasi ( X2 )

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
BUDAYA ORGANISASI	273	10.33	26.67	37.00	29.7516	2.58241	6.669
Valid N (listwise)	273						



BUDAYA ORGANISASI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
KELOMPOK	58	21.2	21.2	21.2
ADHOKRASI	119	43.6	43.6	64.8
Valid PASARAN	88	32.2	32.2	97.1
HIRARKI	8	2.9	2.9	100.0
Total	273	100.0	100.0	

Dari hasil data di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata budaya organisasi sebesar 29,7516. Perolehan angka maksimum 37,00 dan perolehan angka minimum 26,67 dengan standar deviasi sebesar 2,58241. Sedangkan untuk budaya organisasi yang muncul menunjukkan 21,20% budaya

kelompok, 43,60% budaya adhokrasi, 32,20% budaya pasaran dan 2,90% budaya hirarki.

Berikut perkembangan budaya yang ada dari 31 SMA dan MA se Kota Palangka Raya:

**TABEL 5**  
**Budaya Organisasi Di SMA Dan MA**  
**Kota Palangka Raya**

No	Nama Sekolah	Budaya yang Berkembang
1	SMAN 1 Palangka Raya	Pasaran
2.	SMAN 2 Palangka Raya	Pasaran
3.	SMAN 3 Palangka Raya	Adhokrasi
4.	SMAN 4 Palangka Raya	Adhokrasi
5.	SMAN 5 Palangka Raya	Pasaran
6.	SMAN 6 Palangka Raya	Hirarki
7.	SMAN 7 Palangka Raya	Pasaran
8.	SMAN 8 Palangka Raya	Pasaran
9.	SMAN 9 Palangka Raya	Pasaran
10.	SMA Kristen	Kelompok
11.	SMA Nusantara	Kelompok
12.	SMA Muhammadiyah 1	Adhokrasi
13.	SMA NU	Pasaran
14.	SMA Isen Mulang	Kelompok
15.	SMA PGRI 1	Adhokrasi
16.	SMA Purnama	Adhokrasi
17.	SMA PGRI 2	Kelompok
18.	SMA Khatolik	Pasaran
19.	SMA Garuda	Kelompok
20.	SMA Karya	Adhokrasi
21.	SMA Perintis	Adhokrasi
22.	SMA Muhammadiyah 2	Kelompok
23.	SMA Panantiring	Kelompok
24.	SMA Bina Cita Utama	Adhokrasi
25.	MAN Model	Adhokrasi
26.	MA Hidayatul Insan	Adhokrasi
27.	MA Darul Ulum	Kelompok
28.	MA Annur	Adhokrasi

29.	MA Miftahul Jannah	Kelompok
30.	MA Muslimat NU	Pasaran
31.	MA Raudhatul Jannah	Adhokrasi

Sumber: Hasil pengolahan data

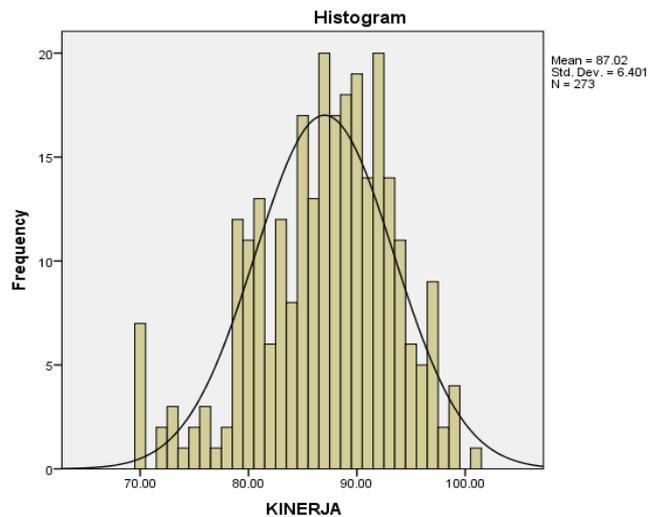
Tabel di atas terdapat 9 sekolah yang memiliki budaya pasaran. Artinya sekolah tersebut sudah memiliki lingkungan kerja yang berorientasi pada hasil, mempunyai keinginan bersama untuk maju dengan tujuan menguasai pasar. 12 sekolah berbudaya adhokrasi artinya warga sekolah sudah siap menghadapi perubahan dan tantangan, setiap individu memiliki tanggung jawab yang berbeda-beda, sesuai dengan tugas atau masalah yang dihadapi, mempunyai lingkungan yang dinamis dan kreatif serta berkomitmen untuk bereksperimen dan inovasi.

Sedangkan 9 sekolah menunjukkan budaya kelompok, artinya sekolah tersebut mempunyai sifat organisasi kekeluargaan dengan melibatkan pegawai dalam setiap pengambilan keputusan, mempunyai lingkungan kerja yang ramah dimana setiap orang saling berbagi, organisasi dijalankan atas dasar loyalitas dan tradisi serta memiliki komitmen yang tinggi. Sisanya satu sekolah mempunyai budaya hirarki, artinya sekolah tersebut mempunyai lingkungan kerja yang stabil, formal dan terstruktur, terdapat prosedur yang mengatur tentang apa yang harus dilakukan, mampu menjalankan organisasi dengan baik, stabil dan efisien, pekerjaan bawahan selalu terkontrol serta memiliki kejelasan dalam mengambil keputusan.

#### 4. Variabel Kinerja Guru ( Y )

**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
KINERJA	273	31.00	70.00	101.00	87.0183	6.40051	40.967
Valid N (listwise)	273						



Dari hasil data di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata kinerja guru sebesar 87,0183. Perolehan angka maksimum 101,00 dan perolehan angka minimum 70,00 dengan standar deviasi sebesar 6,40051.

Data perolehan kinerja masing-masing sekolah dapat dilihat pada tabel berikut:

**TABEL 6**  
**Kinerja Guru SMA Dan MA Se Kota Palangka Raya**

No	Nama Sekolah	Rata-Rata Kinerja Guru
1	SMAN 1 Palangka Raya	89
2.	SMAN 2 Palangka Raya	90
3.	SMAN 3 Palangka Raya	89
4.	SMAN 4 Palangka Raya	90
5.	SMAN 5 Palangka Raya	92
6.	SMAN 6 Palangka Raya	88
7.	SMAN 7 Palangka Raya	86
8.	SMAN 8 Palangka Raya	88
9.	SMAN 9 Palangka Raya	87

10.	SMA Kristen	89
11.	SMA Nusantara	89
12.	SMA Muhammadiyah 1	87
13.	SMA NU	95
14.	SMA Isen Mulang	87
15.	SMA PGRI 1	86
16.	SMA Purnama	88
17.	SMA PGRI 2	90
18.	SMA Khatolik	87
19.	SMA Garuda	86
20.	SMA Karya	87
21.	SMA Perintis	81
22.	SMA Muhammadiyah 2	74
23.	SMA Panantiring	79
24.	SMA Bina Cita Utama	87
25.	MAN Model	78
26.	MA Hidayatul Insan	78
27.	MA Darul Ulum	84
28.	MA Annur	86
29.	MA Miftahul Jannah	86
30.	MA Muslimat NU	87
31.	MA Raudhatul Jannah	88

Sumber : Hasil pengolahan data

Dari tabel di atas, bahwa perolehan kinerja guru SMA dan MA se Kota Palangka Raya menunjukkan bahwa 27 sekolah mendapatkan nilai di atas 81, ini artinya bahwa kinerja guru di sekolah tersebut sudah dalam kategori baik. Sedangkan 4 sekolah mendapatkan nilai  $> 70$  dan  $< 80$ , hal ini berarti kinerja guru di sekolah tersebut sudah cukup baik.

## B. Pengujian Persyaratan Analisis Data

### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil uji coba pertama untuk validitas dan reliabilitas gaya kepemimpinan kepala sekolah terdapat beberapa nomor item instrumen yang tidak valid dan reliabel, yaitu item nomor 5, 8, 9, 15, 17, 18, 37, 39. (lihat lampiran 3). Setelah dilakukan perbaikan instrumen maka item yang

tidak valid dan reliabel diujicobakan lagi dalam kesempatan lain. Dari hasil ujicoba yang kedua ini diperoleh hasil bahwa semua item dinyatakan valid dan reliabel.

Sehingga dari 40 item gaya kepemimpinan kepala sekolah dinyatakan valid, karena perolehan angka  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,361). Sedangkan nilai alpha cronbach menunjukkan angka melebihi dari 0,70, sehingga semua item dinyatakan reliabel.<sup>72</sup>

## **2. Uji Validitas dan Reliabilitas Budaya Organisasi**

Hasil uji coba pertama untuk validitas dan reliabilitas budaya organisasi terdapat beberapa nomor item instrumen yang tidak valid dan reliabel, yaitu item nomor 2, 4, 9, 12, 14, 20. (lihat lampiran 5). Setelah dilakukan perbaikan instrumen, maka instrumen yang tidak valid dan reliabel tadi diujicobakan lagi pada kesempatan lain dengan hasil valid dan reliabel

Sehingga dari 23 item budaya organisasi di atas dinyatakan valid, karena perolehan angka  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,361). Sedangkan nilai alpha cronbach menunjukkan angka melebihi dari 0,7, sehingga semua item dinyatakan reliabel.<sup>73</sup>

## **3. Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Guru**

Dari hasil ujicoba pertama diperoleh hasil bahwa 53 item kinerja guru dinyatakan valid, karena perolehan angka  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,361).

---

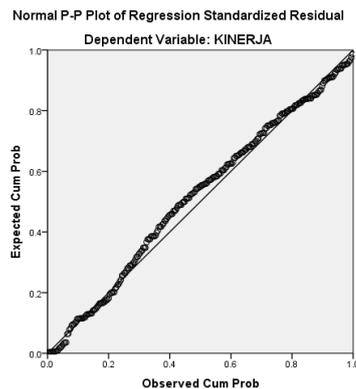
<sup>72</sup> Lampiran 4.

<sup>73</sup> Lampiran 6.

Sedangkan nilai alpha cronbach menunjukkan angka melebihi dari 0,70, sehingga semua item dinyatakan reliabel.<sup>74</sup>

#### 4. Uji Normalitas Data

##### a. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru



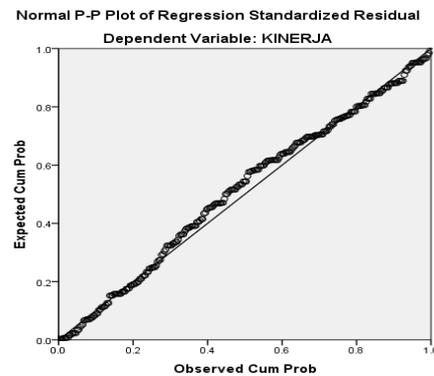
Dari data yang dikumpulkan terlebih dahulu akan dilakukan uji normalitas data, untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal atau tidak, sebab data yang berdistribusi normal merupakan salah satu syarat dalam penelitian parametrik test.

Dari hasil olah data dua variabel yaitu pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di atas dapat diketahui bahwa data dinyatakan normal, hal ini terlihat dari gambar di atas bahwa distribusi dengan titik-titik data yang menyebar di sekitar garis lurus yang searah dengan garis.

---

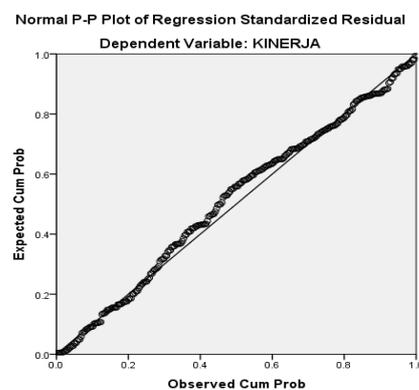
<sup>74</sup> Lampiran 7.

### b. Budaya organisasi terhadap kinerja guru



Dari grafik data pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di atas dapat dilihat bahwa datanya berdistribusi normal, hal ini nampak pada distribusi dengan titik-titik data yang menyebar di sekitar garis lurus yang searah dengan garis.

### c. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru



Dapat diketahui dari grafik penyebaran data gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di atas, penyebaran titik-titiknya mengikuti arah garis diagonal dengan tidak menjauhinya.

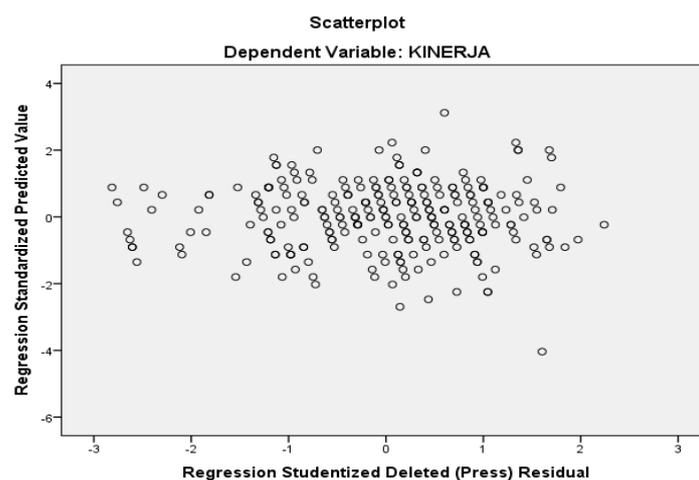
Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji normalitas data gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru berdistribusi normal.

## 5. Uji Heteroskedastisitas Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

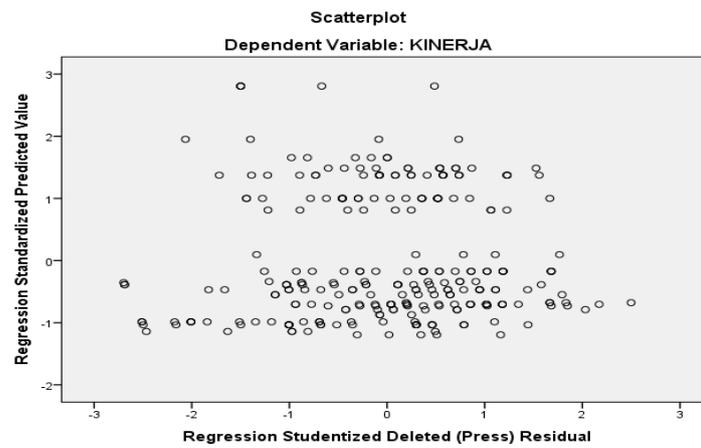
Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Dari hasil analisis *SPSS* di bawah ini terlihat bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas, baik dari variabel X1 terhadap Y (gambar 1), variabel X2 terhadap Y (gambar 2) ataupun variabel X1 dan X2 terhadap Y (gambar 3).

Dari pola gambar 1, 2 dan 3 berikut terlihat bahwa; a. Penyebaran titik-titik data tidak berpola; b. Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0; c. Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.

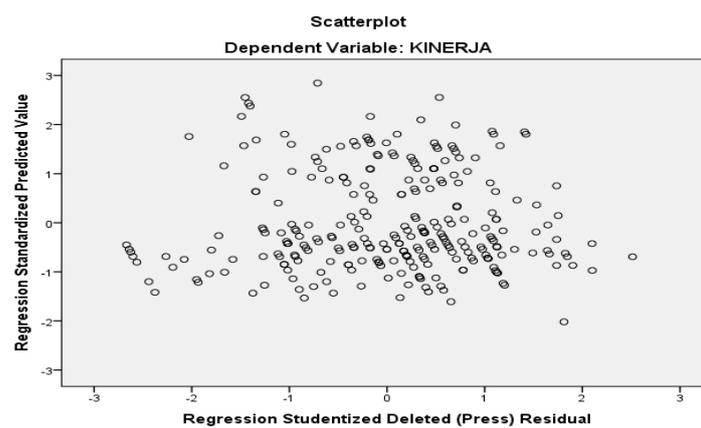
Gambar 1



Gambar 2



Gambar 3



## C. Pengujian Hipotesis

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru (Lampiran 8)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	66.907	10.905		6.136	.000
	GAYA KEPEMIMPINAN	.319	.173	.111	2.845	.030

a. Dependent Variable: KINERJA

Uji t untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel dependen (kinerja guru). Kriteria uji koefisien regresi dari variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.

Melalui dasar pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  sebagai berikut:

Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya koefisien regresi signifikan. Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya koefisien regresi tidak signifikan.

Dari tabel Coefficients di atas Nilai  $t_{hitung} = 2,845$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$ . dengan derajat kebebasan (df) = jumlah data (n) – 1 = 273 – 1 = 272 dan uji dilakukan dua sisi bahwa nilai t tabel = 1,960.

Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (2,845>1,960), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien regresi signifikan.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.711 <sup>a</sup>	.506	.507	6.37240

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA

Dari tabel Model Summary di atas menunjukkan bahwa nilai sumbangan (kontribusi)  $X_1$  terhadap  $Y$  dilihat dari  $R = 0,711$  dan koefisien determinasi (Rsquare)= 0,506. Hal ini menunjukkan pengertian bahwa kinerja guru dipengaruhi sebesar 50,6% oleh gaya kepemimpinan kepala

sekolah. Sedangkan sisanya ( $100\% - 50,6\% = 49,4\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain.

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	138.296	1	138.296	13.406	.030 <sup>b</sup>
	Residual	11004.612	271	40.607		
	Total	11142.908	272			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN

Dari tabel Anova di atas diketahui bahwa nilai  $F = 13,406$  dan  $Sig = 0,030$ . Karena nilai probabilitas  $Sig = 0,030 < 0,050$ , maka model regresi bisa dipakai untuk pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

## 2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru (Lampiran 10)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	66.347	4.316		15.373	.000
	BUDAYA ORGANISASI	.695	.145	.280	4.807	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Kriteria uji koefisien regresi dari variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.

Dasar pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  sebagai berikut :

Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya koefisien regresi signifikan. Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya koefisien regresi tidak signifikan.

Dari tabel Coefficients di atas Nilai  $t_{hitung} = 4,807$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$ . dengan derajat kebebasan (df) = jumlah data (n) - 1 = 273 - 1 = 272 dan uji dilakukan dua sisi bahwa nilai t tabel = 1,960.

Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,807 > 1,960$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien regresi signifikan.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 <sup>a</sup>	.463	.464	6.15521

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI

b. Dependent Variable: KINERJA

Dari tabel Model Summary di atas menunjukkan bahwa nilai sumbangan (kontribusi)  $X_1$  terhadap  $Y$  dilihat dari  $R = 0,680$  dan koefisien determinasi (Rsquare) = 0,464. Hal ini menunjukkan pengertian bahwa kinerja guru dipengaruhi sebesar 46,4% oleh budaya organisasi, sedangkan sisanya ( $100\% - 46,4\% = 53,6\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	875.634	1	875.634	23.112	.000 <sup>b</sup>
	Residual	10267.275	271	37.887		
	Total	11142.908	272			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI

Dari tabel Anova di atas diketahui bahwa nilai  $F = 23,112$  dan  $Sig = 0,030$ . Karena nilai probabilitas  $Sig = 0,000 < 0,050$ , maka model regresi bisa dipakai untuk pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru (Lampiran 12)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	53.375	10.923		4.886	.000					
	GAYA KEPEMIMPINAN	.217	.168	.076	1.293	.197	.111	.078	.075	.983	1.018
	BUDAYA ORGANISASI	.670	.146	.270	4.602	.000	.280	.270	.268	.983	1.018

a. Dependent Variable: KINERJA

Pada bagian gaya kepemimpinan dikemukakan nilai konstant (a) = 53,375, nilai B = 0,217 dan nilai t hitung = 1,293 dengan nilai sig = 0,197. Dari tabel coefficients diperoleh persamaan perhitungan regresi, yaitu  $Y = a + bX_1 = 53,375 + 0,217X_1$ .

Konstanta sebesar 53,375 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) gaya kepemimpinan 53,375 akan meningkatkan kinerja guru 53,375. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan turun sebesar 1, maka kinerja juga diprediksi mengalami penurunan 53,375.

Sedangkan pada budaya organisasi dikemukakan nilai konstant (a) = 53,375, nilai B = 0,670 dan nilai t hitung = 4,602 dengan nilai sig = 0,000. Dari tabel coefficients diperoleh persamaan perhitungan regresi, yaitu  $Y = a - bX_2 = 53,375 - 0,670X_2$ .

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.890 <sup>a</sup>	.793	.795	6.14761

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA

Dari tabel Model Summary di atas menunjukkan bahwa nilai sumbangan (kontribusi) X1 dan X2 terhadap Y dilihat dari  $R = 0,890$  dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,793. Hal ini menunjukkan pengertian bahwa kinerja guru dipengaruhi sebesar 79,3% oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, sedangkan sisanya ( $100\% - 79,3\% = 20,7\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	938.770	2	469.385	12.420	.000 <sup>b</sup>
	Residual	10204.139	270	37.793		
	Total	11142.908	272			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN

Dari tabel Anova di atas diketahui bahwa nilai  $F = 12,420$  dan  $Sig = 0,000$ . Karena nilai probabilitas  $Sig = 0,000 < 0,050$ , maka model regresi bisa dipakai untuk pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Untuk uji hipotesis secara simultan dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru.

Dasar pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  sebagai berikut:

Jika nilai F hitung  $>$  F tabel , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Namun jika nilai F hitung  $<$  F tabel , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Dari tabel anova di atas maka diperoleh nilai  $F = 12,420$  dengan  $df = 2$ , sedangkan nilai F tabel = 3,04 pada tingkat kepercayaan 95% atau  $\alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa nilai F hitung ( $12,420 >$  F tabel ( $3,04$ ), yang maknanya bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru.

#### D. PEMBAHASAN

Pada pengujian hipotesis di atas yakni pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA dan MA se Kota Palangka Raya menunjukkan hasil yang signifikan artinya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru, baik pengaruh secara parsial maupun secara simultan.

Sehingga dari data uji hipotesis tersebut akan diuraikan dengan memadukan atau membandingkan antara temuan empiris hasil penelitian yang telah diuji secara statistik dengan teori dan temuan empiris hasil penelitian sebelumnya sehingga diperoleh suatu konstruk teori baru atau pengembangan teori yang sudah ada.

## 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Dari tabel Coefficients pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru diperoleh Nilai  $t$  hitung = 2,845, sedangkan nilai  $t_{\text{tabel}}$  untuk  $\alpha = 0,05$ . dengan derajat kebebasan ( $df$ ) = jumlah data ( $n$ ) – 1 = 273 – 1 = 272 dan uji dilakukan dua sisi bahwa nilai  $t$  tabel = 1,960. Sehingga nilai  $t$  hitung >  $t$  tabel (2,845 > 1,960). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Begitu pula kontribusi  $X_1$  yaitu gaya kepemimpinan terhadap  $Y$  yaitu kinerja guru menunjukkan nilai  $R = 0,711$  dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,506. Artinya bahwa kinerja guru dipengaruhi sebesar 50,6% oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Hasil uji statistik dari penelitian ini sejalan dan mendukung dari penelitian Kiswanti, Wahyudi, M. Syukri dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri”, yaitu menunjukkan pengaruh yang tinggi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, sebesar 80,10%.<sup>75</sup>

Temuan dalam penelitian ini juga mendukung pendapat Baharuddin dan Umiarso, bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat memengaruhi kinerja. Begitu juga pendapat Mulyasa yang menyimpulkan bahwa peran pemimpin berpengaruh terhadap kinerja pegawai.<sup>76</sup>

<sup>75</sup> <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jdpdp/article/viewFile/2630/2612>, didownload pada hari Rabu, 11 Februari 2015, pukul 22.15 WIB.

<sup>76</sup> E. Mulyasa, *Meningkatkan Kinerja Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007, h. 227.

Dari hasil pengolahan data dalam penelitian ini yakni gaya kepemimpinan kepala sekolah, peneliti mengembangkan instrumen dari pendapat Hersey dan Kenneth H. Blanchard, yang meliputi gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif dan gaya delegatif.

Dari keempat gaya tersebut kebanyakan responden cenderung memiliki gaya partisipatif yaitu sebesar 53,5%, yakni menunjukkan tinggi suportif dan rendah direktif, di mana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama membuat keputusan dengan pemimpin sebagai fasilitator dan komunikator. Dengan demikian menurut Hersey dan Kenneth H. Blanchard bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah sudah berkembang.<sup>77</sup>

Dari uraian pembahasan di atas dapat dimaknai bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin baik hubungan dengan bawahan dan semakin baik pula kinerja bawahan.

## 2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Dari tabel Coefficients pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru diperoleh Nilai  $t$  hitung = 4,807, sedangkan nilai  $t_{\text{tabel}}$  untuk  $\alpha = 0,05$ . dengan derajat kebebasan ( $df$ ) = jumlah data ( $n$ ) - 1 = 273 - 1 = 272 dan uji dilakukan dua sisi bahwa nilai  $t$  tabel = 1,960. Sehingga nilai  $t$  hitung >  $t$  tabel<sub>1</sub> (4,807 > 1,960). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

---

<sup>77</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen Jilid 2*, alih Bahasa Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010, h. 155.

Sementara kontribusi X2 yaitu budaya organisasi terhadap Y yaitu kinerja guru menunjukkan nilai  $R = 0,680$  dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,464. Artinya bahwa kinerja guru dipengaruhi sebesar 46,4% oleh budaya organisasi di sekolah

Hasil temuan dalam penelitian ini mendukung dari penelitian Dedi Mulyadi dan kawan-kawan tahun 2012 dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dina Bina Marga dan Pengairan Kabupaten Karawang” berdasarkan pengujian hipotesis bahwa diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 6,112 dan lebih dengan nilai  $t$  tabel dengan nilai 1,671. Hal ini bahwa  $H_0$  ditolak yang menyatakan pengaruh antar budaya organisasi dan kinerja pegawai adalah positif ( $r = 0,607$ ) dan signifikan dengan tingkat kesalahan 5% yang menghasilkan nilai koefisien determinasi sebesar 36,9%.

Dari pengolahan data tentang budaya organisasi dalam penelitian ini dengan menggunakan instrumen Robbins, yaitu tujuh karakteristik primer budaya yang dikelompokkan dalam empat kuadran budaya yang dominan sebagaimana pendapat Cameron dan Quinn, yaitu budaya klan, budaya pasar, budaya hirarki dan budaya adhokrasi, bahwa responden cenderung kepada budaya adhokrasi yaitu sebesar 43,6%,

Dari perolehan budaya adhokrasi di atas, dapat dimaknai bahwa budaya organisasi di SMA dan MA se Kota Palangka Raya sudah mulai berkembang dengan karakteristik siap menghadapi perubahan dan tantangan, memiliki tanggung jawab sesuai dengan tugasnya, inovasi

terhadap produk dan jasa, lingkungan yang dinamis dan kreatif, dan mempunyai komitmen yang tinggi.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Secara Bersama-Sama**

Hasil pengujian hipotesis gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru menunjukkan nilai  $F = 12,420$  dengan  $df = 2$ , sedangkan nilai  $F$  tabel = 3,04 pada tingkat kepercayaan 95% atau  $\alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $F$  hitung ( $12,420$ ) >  $F$  tabel (3,04), artinya bahwa gaya kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini terlihat dari perolehan hasil hitung kinerja guru menunjukkan nilai yang baik dengan rata-rata sebesar 87,02.

Begitu juga nilai koefisien determinasi (Rsquare) menunjukkan angka 0,793. Nilai ini dimaknai bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebesar 79.3%, sedangkan sisanya 20,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

Perpaduan gaya kepemimpinan yang baik dan didukung oleh budaya yang berkembang mampu meningkatkan kinerja guru di SMA dan MA se Kota Palangka Raya, sehingga dapat dimaknai bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dan budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja gurunya.

## **BAB V**

### **P E N U T U P**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan pembahasan tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA dan MA Se Kota Palangka Raya, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA dan MA se Kota Palangka Raya menunjukkan gaya partisipasi, delegasi dan konsultasi.
2. Budaya organisasi SMA dan MA se Kota Palangka Raya menunjukkan budaya adhokrasi, pasaran, kelompok dan hirarki.
3. Kinerja guru SMA dan MA se Kota Palangka Raya menunjukkan sudah dalam kategori baik.
4. Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja guru di SMA dan MA Se Kota Palangka Raya, yaitu sebesar 50,6% dengan tingkat signifikansinya sebesar 2,845 melebihi dari nilai T tabel sebesar 1,960.
5. Budaya organisasi berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja guru di SMA dan MA Se Kota Palangka Raya, yaitu sebesar 46,4% dengan tingkat signifikansinya sebesar 4,807 melebihi nilai T tabel sebesar 1,960.
6. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja guru di SMA dan MA Se Kota

palangka Raya, yaitu sebesar 79,3% dengan tingkat signifikansinya sebesar 12,420 melebihi nilai F tabel sebesar 3,04.

## **B. Implikasi**

Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA dan MA di Kota Palangka Raya. Artinya semakin baik dan sesuai gaya kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin baik pula kinerja guru di sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang baik bisa diupayakan dengan memberdayakan segala potensi, peluang dan ancaman yang ada di sekolahnya. Sehingga kepala sekolah bisa menerapkan model gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan di sekolahnya.

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA dan MA di Kota Palangka Raya. Artinya semakin baik dan sesuai budaya organisasi di sekolah maka akan semakin baik pula kinerja guru-gurunya. Budaya organisasi yang baik dan sesuai dapat diupayakan oleh semua warga sekolah dengan menumbuhkan kesadaran dan komitmen terhadap kemajuan sekolah, sehingga warga sekolah dapat berperilaku dan berbuat sesuai dengan aturan yang disepakati.

Dengan adanya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang sesuai tentunya akan dapat meningkatkan kinerja guru-guru di sekolah yang diikuti oleh semua komponen yang ada di sekolah secara sadar dan terus menerus guna tercapainya visi dan misi yang sudah ditetapkan oleh lembaga sekolah.

### C. **Saran**

Berdasarkan hasil analisis penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang telah dipaparkan di atas, perlu peneliti sampaikan beberapa saran dalam rangka peningkatan kinerja kerja guru SMA dan MA di Kota Palangka Raya, antara lain:

1. Kepala sekolah dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi bawahannya, agar aspirasi dan kebutuhan guru dapat terpenuhi dengan maksimaln secara adil dan merata guna menjalin hubungan kerja dalam sebuah organisasi sekolah.
2. Warga sekolah bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan visi dan misi yang sudah disepakati dalam lembaganya agar terciptanya suasana yang kondusif dan harmonis dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.
3. Guru dapat meningkatkan kinerjanya melalui interaksi dengan melakukan hubungan yang intensif dan berkesinambungan atas dasar kesadaran yang tinggi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al – Bukhari, Ismail ibn, Muhammad, Abdulah Abu, *Al Jami' Ash – Shahih Juz II*, Kairo: As - Salafiyah, 1403.
- Ali, Moh, *Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi*, Bandung: Tarsito, 1997.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi IV, Cetakan Ke II, Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktik*, Jogjakarta, Ar-Ruzz Media, 2012.
- Barnawi & Arifin, Mohammad, *Kinerja Guru Profesional*, Yogyakarta, Ar-ruzz Media, 2012.
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on The Competing Values Framework*, New York, Addison-Wesley, 1999.
- Danim, Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organisasi*, alih bahasa Nunuk, Adiarni, edisi Kedelapan, Jakarta: Binarupa Aksara, 1997.
- Hamzah, B. Uno, *Profesi Kependidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Hani, T.Handoko, *Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bina Aksara, 2007.
- Herlambang, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2014.  
<http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpdpb/article/viewFile/2630/2612>.  
<http://serumjeruk.blogspot.com/2011/10/hasil-penelitian-ohio-state-university.html>.  
<http://www.bpkpenabur.or.id/files/Hal.%206580%20Pengaruh%20Budaya%20Organisasi%20dan%20Motivasi.pdf>.
- Jurnal Manajemen Vol. 9 No. 4, Juli 2012.
- Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, 2007
- McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann, *Organizational Behavior(fourth edition)*, USA: McGRAWHill-International, 2008.
- Moleong, Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mulyasa, E, *Meningkatkan Kinerja Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2003.
- Qodir, Abdul dkk, *Pedoman Penulisan Tesis Pascasarjana STAIN Palangka Raya*, Palangka Raya, 2014.
- Riduwan, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Bandung: Alfabeta, 2004.
- Rivai, Veithzal, *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Edisi Kedua*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- , *Performance Appraisal Sistem*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011.

- Robbins, Stephen P. And Timothy, A.Judge, *Organizational Behavior (Twelfth edition)*, New Jersey: Pearson, Prentice Hall, 2007.
- Robbins, Stephen P and Coulter Mary, *Manajemen jilid 1 dan 2*, alih Bahasa Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010.
- Santoso, Singgih, *SPSS Versi 17: Mengolah Data Statistik secara Profesional*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2004.
- Sinambela, Poltak, Lijan, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- , *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2010.
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi dan Apikasi*, Yogyakarta: Penerbit Teras, 2009.
- Sulthon & Khusnuridho, *Managemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, Yogyakarta: Laksbang Pressindo, 2006.
- Sumarno, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru di SDN Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes" Program Pasca Sarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang, 2009.
- Suradji, Gatot dan Martono, Engelbetus, *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, Bandung: Pustaka Reka Cipta, 2014.
- Triton, *SPSS 13.0 Terapan*. ANDI : Jogjakarta, 2005.
- Umar, *Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisitem Pendidikan Nasional Tentang Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan Edisi 4*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Wahab, Abdul Azis, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2008.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012.
- Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat, 2012.
- Yaqin, Husnul, *Kapita Selekt Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Pres, 2011.

