

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN  
IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU  
PENDIDIKAN AGAMA ISLAM SMP  
SE KOTA TANGERANG**

**TESIS**

Diajukan kepada program manajemen pendidikan Islam sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan Program Studi Strata Dua (S.2) untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam



Oleh :

**IMAM BUCHORI  
NPM : 13042021350**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MEGISTER PENDIDIKAN ISLAM  
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
INSTITUT PTIQ JAKARTA  
2015 M / 1436 H**

## **MOTTO**

*“Pengalaman adalah Guru yang Terbaik”*

*Ilmu Yang Baik Mengantarkan Pemiliknya Kejalan Kebahagiaan Di Dunia  
Dan Ketenangan Ketika Bertemu Pada Khaliq-Nya.*

*Hidup adalah perjuangan, maka jalankan hidup itu dengan baik dan benar  
serta jujur.*

## ABSTRAK

Sekolah akan memiliki mutu lulusan yang baik, tentu tak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah, demikian pula dengan mutu pelajaran, mutu pembelajaran yang pada hakekatnya segala aspek mutu sumber daya manusia dalam lingkup pendidikan (baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan) dapat ditingkatkan sejalan dengan model/type kepemimpinan kepala sekolah yang ada. Kepemimpinan kepala sekolah yang mendasarkan pada kekuasaan semata, sehingga guru tidak dapat melaksanakan tugas secara inovatif dalam melaksanakan proses pembelajaran, dan selanjutnya guru hanya sekedar menjalankan tugas mengajar.

Metode yang digunakan adalah metode penelitian untuk menggambarkan keadaan yang sedang berlangsung dan dianalisis secara kuantitatif dengan alat statistik mengenai hubungan dua variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan kepala sekolah (X1), dan iklim organisasi (X2) dengan variabel terikat yaitu kinerja guru (kemampuan merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi proses belajar-mengajar). Penelitian ini dilakukan di wilayah Tangeang.

Hasil Temuan penelitian yang didapatkan adalah : Pengujian hipotesis pertama menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai Didapat,  $6.720 (t_{hitung}) > 1.671 (t_{tabel}) \rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pola hubungan antar kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 26,880 + 0,411X_1$ . Hasil analisis korelasi sederhana sebesar 0.460 berada di antara 0.41 sampai 0.70 (0.41 – 0.70 = Korelasi keamatan kuat). Pengujian hipotesis kedua menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai didapat 11.687 ( $t_{hitung}) > 1.671 (t_{tabel}) \rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pola hubungan antara kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 13,236 + 0,677X_2$ . Hasil analisis korelasi sederhana antara iklim organisasi dengan kinerja guru diperoleh nilai koefisien sebesar 0.670, sebesar 0.670 berada di antara 0.41 sampai 0.70 (0.41 – 0.70 = Korelasi keamatan kuat). Pengujian hipotesis menyimpulkan terdapat hubungan positif yang antara persepsi guru tentang kemampuan manajerial dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai didapat, 78.134 ( $F_{hitung}) > 3.107 (F_{tabel}) \rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pola hubungan antara ketiga variabel yang dinyatakan oleh persamaan regresi ganda diperoleh nilai sebesar 9.668 (0.184 + 0.585), Hasil analisis korelasi ganda antara persepsi guru tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dan hubungan kerja antar guru diperoleh nilai koefisien korelasi ganda sebesar  $R_{y123}$  sebesar 0,727. Nilai ini menunjukkan bahwa keterkaitan antara persepsi guru tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru cukup tinggi dan positif. *Dengan demikian berarti makin baik persepsi guru tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dan makin harmonis iklim organisasi, makin tinggi pula kepuasan kerjanya. Sebaliknya makin rendah persepsi guru tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi makin rendah pula kepuasan kerjanya.*

## ABSTRACT

Schools will have the quality of graduates is good, would not be separated from the role of school leadership, as well as the quality of teaching, the quality of learning that essentially all aspects of the quality of human resources in the sphere of education (both educators and staff) can be increased in line with the model / type of school leadership there. Leadership principals based on sheer power, so that teachers can not perform their duties in implementing innovative learning process, and then the teacher just teaching duties.

The method used is a method of research to describe the state of the ongoing and analyzed quantitatively by means of statistics on the relationship between two variables consisting of school leadership (X1), and the climate of the organization (X2) with the dependent variable is the performance of teachers (the ability to plan, implementing and evaluating the learning process). This research was conducted in the area Tangeang.

Results of research findings obtained are: Testing the first hypothesis to conclude that there is a positive correlation significantly between teachers' perceptions about school leadership with teacher performance indicated by the Learned, 6720 ( $t_{hitung}$ ) > 1,671 ( $t_{tabel}$ ) then  $H_0$  is rejected and  $H_a$  accepted , The pattern of the relationship between these two variables is expressed by the regression equation  $Y = 26.880 + 0,411X1$ . Results of simple correlation analysis for 0460 is between 0:41 to 0.70 (0:41 - 0.70 = Correlation strong cohesion). The second hypothesis testing concluded that there was significant positive correlation between organizational climate with teacher performance shown by the value gained 11 687 ( $t_{hitung}$ ) > 1,671 ( $t_{tabel}$ ) then  $H_0$  is rejected and  $H_a$  accepted. The pattern of the relationship between these two variables is expressed by the regression equation  $Y = 13.236 + 0,677X2$ . Results of simple correlation analysis between organizational climate with teacher performance obtained coefficient value of 0.670, by 0670 was among 0:41 until 0.70 (0:41 - 0.70 = Correlation strong cohesion). Hypothesis testing concluded artifacts positive relationship between teachers' perceptions about the ability of managerial and organizational climate together with teacher performance shown by the value obtained, 78 134 ( $F_{hitung}$ ) > 3,107 ( $F_{tabel}$ )  $\diamond$  then  $H_0$  is rejected and  $H_a$  accepted. The pattern of the relationship between these three variables were expressed by multiple regression equations obtained a value of 9,668 (0,184 + 0,585), results of the analysis of multiple correlation between teachers' perceptions of the managerial capacity of school principals and teachers working relationship between multiple correlation coefficient values obtained by  $R_{y123}$  at 0.727. This value indicates that the relationship between teachers' perceptions about the ability of the principal managerial and organizational climate together with the teacher's performance is quite high and positive. Thus, it means the better the teacher's perception of the managerial capacity of school principals and more harmonious organizational climate, the higher the work satisfaction. Conversely, the lower the teacher's perception of the ability of the principal managerial and organizational climate the lower the work satisfaction.

## الملخص

والمدارس لديهم نوعية الخريجين جيدة، لن يتم فصلها عن دور القيادة المدرسية، فضلا عن جودة التدريس، ونوعية التعليم التي أساسا جميع جوانب نوعية الموارد البشرية في مجال التعليم (كل من المعلمين والموظفين) ويمكن زيادة وفقا لنموذج /نوع من القيادة المدرسية هناك. مدراء القيادة على أساس القوة المطلقة، لذلك أن المعلمين لا يمكن أداء واجباتهم في تنفيذ عملية التعلم المبتكرة، ومن ثم المعلم مجرد تعليم الواجبات.

الطريقة المستخدمة هي طريقة لأبحاث لوصف حالة مستمرة وتحليلها كميًا عن طريق إحصاءات عن العلاقة بين متغيرين تتكون من القيادة المدرسية (X1) ، ومناخ المنظمة (X2) مع المتغير التابع هو أداء المعلمين (القدرة على التخطيط، تنفيذ وتقييم عملية التعلم). وقد أجريت هذه الدراسة في منطقة Tangeang

نتائج نتائج البحوث التي تم الحصول عليها هي: اختبار الفرضية الأولى أن نستنتج أن هناك علاقة إيجابية إلى حد كبير بين تصورات المعلمين حول القيادة المدرسية مع أداء المعلم التي أشار إليها المستفادة،  $t_{hitung} > 1671$  ( $t_{tabel}$ ) 6720 ، ثم يتم رفض هو وقبلت ها. يتم التعبير عن نمط العلاقة بين هذين المتغيرين من معادلة الانحدار  $Y = 26.880 + 0.411X1$ . نتائج تحليل الارتباط البسيط ل0460 ما بين 00:41 إلى 0.70 (0.41 - 0.70 = الارتباط التماسك القوي). خلص اختبار الفرضية الثانية أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي مع أداء المعلم الذي أبداه القيمة المكتسبة  $t_{hitung} > 1671$  ( $t_{tabel}$ ) 687 11 ، ثم يتم رفض هو وقبلت ها. يتم التعبير عن نمط العلاقة بين هذين المتغيرين من معادلة الانحدار  $Y = 13.236 + 0.677X2$ . وكانت نتائج تحليل الارتباط البسيط بين المناخ التنظيمي مع أداء المعلم الحصول على قيمة معامل 0.670، من خلال 0670 بين 00:41 حتى 0.70 (0.41 - 0.70 = الارتباط التماسك القوي). وخلص اختبار الفرضيات التحف علاقة إيجابية بين تصورات المعلمين حول قدرة المناخ الإداري والتنظيمي جنبًا إلى جنب مع أداء المعلم الذي أبداه القيمة التي تم الحصول عليها، 134 78 ( $F_{hitung} > 3107$  ( $F_{tabel}$ )) ، ثم يتم رفض هو وها مقبولة. وأعرب عن نمط العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة معادلات الانحدار متعددة حصلت على قيمة 9668 (0184 + 0585)، نتائج تحليل الارتباط المتعدد بين تصورات المعلمين من القدرات الإدارية لمديري المدارس والمعلمين

العلاقة بين قيم معامل الارتباط متعددة حصلت عليها  $R_{y123}$  في 0.727 العمل. هذه القيمة تشير إلى أن العلاقة بين تصورات المعلمين عن قدرة المناخ الإداري والتنظيمي الرئيسي مع أداء المعلم عالية جدا وإيجابية. وهكذا، فإن ذلك يعني تصور أفضل المعلم القدرة الإدارية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي أكثر انسجاما، وارتفاع الرضا في العمل. على العكس من ذلك، تصور وانخفاض المعلم من قدرة المناخ الإداري والتنظيمي الرئيسي وانخفاض الرضا في العمل.

## **SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Imam Buchori  
Nomor Pokok Mahasiswa : 13042021350  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam  
Program Studi : Megister Pendidikan Islam  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan  
Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru  
Pendidikan Agama Islam SMP Se Kota  
Tangerang

Menyatakan bahwa :

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, Oktober 2015

Yang membuat Pernyataan

**Imam Buchori**

## **TANDA PERSETUJUAN TESIS**

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM SMP SE KOTA TANGERANG**

#### **TESIS**

Diajukan kepada Program Pascasarjana  
Untuk memenuhi syarat-syarat memperoleh  
gelar Magister Pendidikan Agama Islam

Disusun Oleh :

**IMAM BUCHORI**  
**NPM : 13042021350**

Jakarta, 19 November 2015

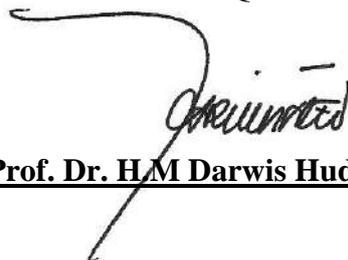
Menyetujui :

Pembimbing



**Dr. Syamsu Bahri Tanrere, MA.**

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta,  
Institut PTIQ Jakarta,



**Prof. Dr. H/M Darwis Hude, M.Si.,**

**TANDA PERSETUJUAN TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA  
ISLAM SMP SE KOTA TANGERANG**

**TESIS**

Diajukan kepada Program Pascasarjana  
Untuk memenuhi syarat-syarat memperoleh  
gelar Magister Pendidikan Agama Islam

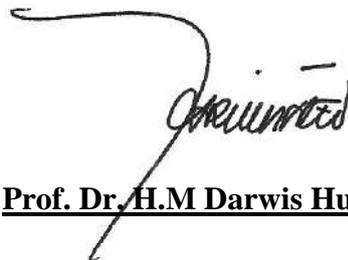
Disusun Oleh :

**IMAM BUCHORI**  
**NPM : 13042021350**

Telah disetujui oleh Ketua Program Studi untuk dapat diujikan

Jakarta, 19 November 2015

Menyetujui :



**Prof. Dr. H.M Darwis Hude, M.Si.,**

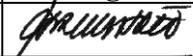
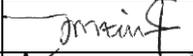
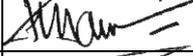
**TANDA PENGESAHAN TESIS**  
**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM**  
**ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA**  
**ISLAM SMP SE KOTA TANGERANG**

disusun oleh :

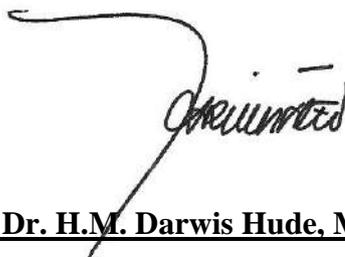
Nama : Imam Buchori  
Nomor Pokok Mahasiswa : 13042021350  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam  
Program Studi : Megister Pendidikan Islam

Telah diujikan pada sidang munaqasah pada tanggal : 19 November 2015

**TIM PENGUJI**

No	Nama Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.	Ketua	
2	Dr. Akhmad Shonhaji, M.Pd.	Anggota	
3	Dr. Ahmad Zein Sarnoto, M.Pd.	Anggota	
4	Dr. Syamsu Bahri Tanrere, MA.	Anggota/Pembimbing	
5	Dr. Akhmad Shonhaji, M.Pd.	Panitera/Sekretaris Sidang	

Jakarta, 19 November 2015  
Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta,



**Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.**

### Pedoman Transliterasi Arab-Latin

Arab	Latin	Arab	Latin	Arab	Latin
ا	'	ز	Z	ق	Q
ب	B	س	S	ك	K
ت	T	ش	Sy	ل	L
ث	Ts	ص	Sh	م	M
ج	J	ض	Dh	ن	N
ح	Ẓ	ط	Th	و	W
خ	Kh	ظ	Zh	ه	H
د	D	ع	‘	ء	a
ذ	Dz	غ	G	ي	Y
ر	R	ف	F	–	–

**Catatan:**

- a. Konsonan yang ber-*syaddah* ditulis dengan rangkap, misalnya:  
رَبَّّ ditulis *rabba*
- b. Vocal panjang (*mad*): *fathah* (baris di atas) ditulis *â* atau *Â*, *kasroh* (baris di bawah) ditulis *î* atau *Î*, serta *dhammah* (baris depan) ditulis dengan *û* atau *Û*, misalnya: القارعة ditulis *al-qâri'ah*, المساكين ditulis *al-masâkîn*, المفلحون ditulis *al-muflihûn*.
- c. Kata sandang *alif + lam* (ال) apabila diikuti oleh huruf *qamariyah* ditulis *al*, misalnya: الكافرون ditulis *al-kâfirûn*. Sedangkan, bila diikuti oleh huruf *syamsiyah*, huruf *lam* diganti dengan huruf yang mengikutinya, misalnya: الرجال ditulis *ar-rijâlu*.
- d. *Ta' marbûthah* (ة), apabila terletak di akhir kalimat, ditulis dengan *h*, misalnya: البقرة ditulis *al-Baqarah*. Bila ditengah kalimat ditulis dengan *t*, misalnya: زكاة المال ditulis *zakât al-mâl*, atau سورة النساء ditulis *sûrat an-Nisâ*. Penulisan kata dalam kalimat dilakukan menurut tulisannya, misalnya: وهو خير الرازقين ditulis *wa huwa khair ar-Râziqîn*.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini yang diajukan sebagai syarat menempuh program studi Strata Dua (S-2) Program Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta.

Selanjutnya penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan dorongan baik moril maupun materil, sehingga proposal tesis ini dapat diselesaikan. Ucapan terima kasih khususnya penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Nasarudin Umar, MA., selaku Rektor Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta.
2. Bapak Prof. Dr. H. Darwis Hude, M.Si., selaku Direktur Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta
3. Bapak Dr. Ahmad Sonhaji, M.Pd.I., selaku Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta.
4. Bapak Dr. Syamsu Bahri Tanrere, MA., selaku pembimbing penulisan Tesis yang telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis sehingga terselesaikannya tesis
5. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta
6. Bapak Drs. Nurhasan, M.Si., selaku Kepala Dinas Seksi Pendidikan Agama Islam Kota Tangerang yang telah membantu dan memberikan data objek penelitian
7. Kepada seluruh staf Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta
8. Kedua orang tua yang telah membesarkan dan mendidik sehingga penulis dapat menyelesaikan program studi pendidikan
9. Istri dan anakku tercinta yang telah memotivasi sehingga dapat terselesaikannya proses pendidikan.

10. Rekan-rekanku Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ)

Jakarta yang telah banyak memberikan dukungan dan masukan.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat terutama bagi penulis dan para pembaca umumnya.

Jakarta, Oktober 2015

Penulis

Imam Buchori

## DAFTAR ISI

Judul .....	i
Motto .....	ii
Abstrak .....	iv
Pernyataan Keaslian Tesis.....	vii
Halaman Persetujuan Pembimbing .....	viii
Halaman Pengesahan Penguji .....	x
Pedoman Transliterisasi .....	xi
Kata Pengantar .....	xii
Daftar Isi .....	xiv
Daftar Tabel .....	xvi
Daftar Lampiran .....	xvii
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	11
C. Pembatasan Masalah .....	12
D. Perumusan Masalah .....	13
E. Tujuan Penelitian .....	13
F. Manfaat Penelitian .....	14
G. Sistematika Penulisan .....	15
<b>BAB II     KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI</b>	
A. Landasan Teori .....	16
1. Kinerja Guru.....	16
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	37
3. Hakekat Kepala Sekolah .....	79
4. Pengertian Iklim Organisasi .....	89
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	100
C. Kerangka Berpikir .....	103
D. Perumusan Hipotesis.....	107

BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	
	A. Lokasi dan Subjek Penelitian .....	109
	B. Populasi dan Sampel .....	109
	C. Variabel Penelitian .....	110
	D. Instrumen Penelitian .....	112
	E. Teknik Pengumpulan Data .....	121
	F. Teknik Analisis Data .....	122
	G. Hasil Hipotesis Statistik .....	124
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Hasil Penelitian .....	126
	B. Pembahasan .....	132
	C. Keterbatasan Penelitian .....	145
BAB V	PENUTUP	
	A. Kesimpulan .....	147
	B. Implikasi .....	149
	C. Saran .....	151
	DAFTAR PUSTAKA .....	153

## DAFTAR TABEL

Table 3.1	Variabel, Sub-Variabel Dan Indikator Penelitian .....	113
Tabel 3.2	Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepemimpinan kepala sekolah.....	116
Tabel 3.3	Hasil Pengujian Validitas Variabel Iklim organisasi .....	117
Tabel 3.4	Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja guru.....	118
Tabel 3.5	Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian.....	119
Tabel 3.6	Uji <i>One Sample Kolmogorov Smirnov</i> .....	120
Tabel 4.1	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin....	126
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia.....	127
Tabel 4.3	Hasil Pengujian Hipotesis Pertama .....	128
Tabel 4.4	Hasil Pengujian Hipotesis Kedua .....	129
Tabel 4.5	Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga.....	131

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1	Angket Penelitian .....	156
Lampiran 2	Hasil Penyebaran Angket .....	161
Lampiran 3	Analisis Data .....	179

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kemajuan teknologi modern dewasa ini tidak mungkin dicapai tanpa kehadiran lembaga pendidikan sebagai organisasi yang menyelenggarakan proses pendidikan secara formal. Kegiatan pendidikan suatu gejala budaya dalam masyarakat telah berlangsung baik di rumah tangga, sekolah maupun di masyarakat. Kegiatan pendidikan yang berlangsung di sekolah menempatkan sekolah sebagai salah satu institusi sosial yang keberadaannya berfungsi melaksanakan kegiatan pembinaan potensi siswa dan transformasi budaya bangsa. Dalam kegiatan tersebut guru bertanggung jawab terhadap proses pengembangan kemampuan individualitas, moralitas dan sosialitas siswa (peserta didik).

Pendidikan di sekolah sebagai proses bimbingan yang terencana, terarah dan terpadu dalam membina potensi siswa untuk menguasai ilmu pengetahuan, nilai-nilai dan keterampilan sangat menentukan corak masa depan suatu bangsa. Di sekolah, siswa dengan segala potensi yang dimilikinya dikembangkan untuk menjadi sumber daya manusia (SDM) yang unggul, sehingga melahirkan berbagai kreativitas untuk dapat berkembang dan bertahan hidup.

Seiring dengan perkembangan era *globalisasi*, menuntut perkembangan yang pesat dalam dunia pendidikan. Perkembangan dalam dunia pendidikan sendiri berfungsi untuk mengembangkan potensi para siswa-siswi sebagai generasi penerus pengisi *globalisasi*. Perkembangan potensi/kemampuan siswa-siswi tidak bisa dipisahkan dari peran seorang guru. Guru menjadi tulang punggung dan sandaran dari tuntutan tersebut.

Menyadari pentingnya peranan seorang guru dalam pembentukan *kompetensi* siswa yang akan berpengaruh pada *kualitas* manusia Indonesia nantinya, maka pemerintah memberikan tambahan tunjangan bagi pemenuhan kebutuhan guru, dengan harapan peningkatan tunjangan tadi dapat meningkatkan kepuasan yang berpengaruh pada kinerja guru. Tapi ternyata pada fakta yang terjadi dilapangan peningkatan pendapatan guru tidak diikuti oleh peningkatan kinerja yang signifikan. Oleh karena ternyata banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi peningkatan kinerja seseorang selain pendapatan, antara lain adalah : kepemimpinan dan iklim organisasi.

Guru berperan strategis dan turut menentukan gerak maju serta laju perubahan kehidupan bangsa, apalagi bagi suatu bangsa yang sedang membangun dan menerima perkembangan teknologi yang makin canggih serta pergeseran nilai cenderung memberi nuansa kehidupan yang berwawasan ilmu pengetahuan agar masyarakat dapat mengadaptasi diri. Jadi tanpa mengabaikan faktor-faktor yang lain, faktor guru dapat dipandang sebagai faktor yang paling menentukan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Memimpin mengandung makna menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan dan sebagainya<sup>1</sup>.

Secara sederhana, Kepala Sekolah dapat diartikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk menggerakkan dan mengarahkan suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses belajar

---

<sup>1</sup> Wahyusumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*. (Jakarta, Penerbit Ghalia Indonesia, 2003), hal. 8

mengajar, atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi materi pelajaran dengan murid yang menerima materi pelajaran, sehingga dapat tercermin melalui hasil belajar siswa. Semua usaha itu dalam rangka guna mewujudkan tujuan akhir organisasi sekolah yaitu peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Tuntutan perkembangan pendidikan membuat tugas guru menjadi cukup berat, di samping ia harus mengajar (secara akademis), ia juga harus mendidik para siswanya (agar berkepribadian). Banyak masalah yang dihadapi berkaitan dengan tugas tersebut. Masalah-masalah yang bisa dihadapi antara lain : kenakalan siswa, keinginan siswa agar mengerti pelajaran, komplain orang tua, dan lain-lain, serta tak kalah pentingnya, adalah imbalan kesejahteraan guru merupakan dilema dalam tuntutan kelayakan hidupnya.

Kesadaran, kekuatan, dan tekad guru yang kuat menjadi kunci bagi normalnya guru dalam melaksanakan tugasnya. Ketiga faktor di atas bergantung pada pengendalian diri oleh guru itu sendiri, yang dikenal dengan kecerdasan emosinya. Pengendalian atau kecerdasan emosi mencakup pada terciptanya kesadaran emosi, kebugaran, kepercayaan diri, ketidakpuasan yang konstruktif, ketangguhan, agar tetap bertahan pada komitmen, dan menghargai perasaan orang lain<sup>2</sup>

Pelaksanaan tugas guru berkaitan dengan kegiatan pembelajaran di kelas dapat ditentukan pada pemahaman dan penguasaannya pada konsep landasan dasar pengajaran. Salah satu landasan yang sangat penting adalah kurikulum (*syllabus*).

Tak dapat dipungkiri, fakta di lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan unit pelaksana teknis dilapangan dominan dalam memberi warna sekolah.

Sekolah akan memiliki mutu lulusan yang baik, tentu tak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah, demikian pula dengan mutu pelajaran, mutu pembelajaran yang pada hakekatnya segala aspek mutu sumber daya

---

<sup>2</sup> Goleman D., *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*, Alih Bahasa Tri Kuncoro Widodo, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), hal. 14

manusia dalam lingkup pendidikan (baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan) dapat ditingkatkan sejalan dengan model/type kepemimpinan kepala sekolah yang ada.

Kepemimpinan kepala sekolah yang mendasarkan pada kekuasaan semata, akan memasung daya kreatifitas guru, sehingga guru tidak dapat melaksanakan tugas secara inovatif dalam melaksanakan proses pembelajaran, dan selanjutnya guru hanya sekedar menjalankan tugas mengajar.

Kepemimpinan yang mendasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi disebut sebagai kepemimpinan yang otokratis dan setiap perintah maupun kebijakan ditetapkan tanpa koordinasi dan informasi, bawahan harus bersedia patuh secara mutlak<sup>3</sup>

Guru mengajar karena ada kepala sekolah, dan banyak terjadi apabila tidak ada kepala sekolah, guru hanya memberi tugas tanpa adanya proses pembelajaran. Hal ini terjadi lebih disebabkan guru tidak memiliki tanggung jawab pribadi, guru hanya menjalankan pekerjaan, tidak dapat berkreasi sesuai dinamika anak didik. Kondisi ini akan ditandai dengan sikap pasif guru dan tidak memiliki tantangan dalam tugas-tugas profesinya sehingga kinerja gurupun dapat menurun.

Di sisi lain, dalam kehidupan nyata dunia pendidikan, guru lebih banyak berperan sebagai ujung tombak keberhasilan suatu pendidikan, hal ini lebih disebabkan bahwa guru bersentuhan langsung dengan objek (sasaran) yang menjadi target dari suatu tujuan akhir

Bagaimanapun guru memiliki peran aktif dalam menentukan kualitas hasil kerjanya, tidak terlepas dari kesempatan dan peluang yang dimiliki oleh guru dalam menerapkan pola pikir dan kreasi selama melaksanakan tugas.

Hal ini akan terwujud melalui tipe dan model kepemimpinan kepala sekolah yang lebih banyak memberikan kebebasan kepada para guru untuk

---

<sup>3</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 71

berperan aktif dan berpartisipasi aktif untuk membuat perencanaan pengajaran sesuai dengan rambu-rambu yang ada.

Kepemimpinan yang menghargai potensi setiap individu, memanfaatkan sumber daya manusia seefektif mungkin dan berorientasi pada wawasan dengan tanggung jawab baik pada diri sendiri maupun institusi sering disebut sebagai kepemimpinan demokratis<sup>4</sup>.

Penghargaan yang tinggi terhadap manusia (dalam hal ini guru) dalam menjalankan tugas, akan mendorong guru untuk lebih kreatif, inovatif melakukan proses pembelajaran yang berujung pada peningkatan kinerja guru itu sendiri.

Fakta menunjukkan dari hasil pengamatan dilapangan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah ini terindikasi dari kinerja guru melalui hasil belajar siswa, dengan demikian secara langsung kinerja guru memiliki kaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, dan pada akhirnya berpengaruh pada mutu pendidikan.

Dewasa ini guru sering dihadapkan pada berbagai masalah dalam pendidikan, guru dianggap tidak berkualitas manakala peserta didik tidak memiliki kemampuan, sesuai yang diharapkan. Untuk menepis anggapan tersebut guru berusaha meningkatkan kompetensinya sehingga menjadi seorang guru yang profesional. Dan untuk menjadi guru yang profesional banyak yang harus dilakukan guru, diantaranya adalah membuat perencanaan pengajaran, proses pembelajaran yang bermutu dan evaluasi yang tepat. Untuk mewujudkan ketiga hal tersebut guru tidak akan dapat berjalan sendiri, tanpa dukungan dari manajemen sekolah sebagai tempat guru bernaung. Misalnya guru tidak dapat menyusun perencanaan pengajaran dengan baik tanpa arahan dan kerjasama dari kepala sekolah sebagai supervisor, terkadang arogansi pimpinan sekolah dapat mematikan kreatifitas guru, sehingga guru tidak leluasa dan tidak punya inisiatif dalam menyusun perencanaan dan

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, hal. 73

pelaksanaan pembelajaran dengan baik. Selain itu keterbatasan sarana dan prasarana penunjang pengajaran seperti perpustakaan, media, alat peraga dan alat evaluasi, akan menyulitkan guru dalam proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Ketidakeleluasaan oleh manajemen sekolah ini dapat melemahkan etos kerja guru, sehingga kinerja guru menjadi kurang baik.

Di samping itu, suasana kerja di sekolahpun akan berpengaruh terhadap keberhasilan guru dalam mengajar, adanya hubungan yang harmonis antara sesama guru, dan antara guru dengan pimpinan sekolah akan membuat guru semakin bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam mengajar, ditambah lagi dengan pemberian reward dari pimpinan sekolah, maka gurupun akan berusaha meningkatkan prestasinya dalam mengajar. Selain itu rendahnya tingkat pendidikan guru dan minimnya pengetahuan dan pengalaman juga mempengaruhi kinerja guru. Oleh karena itu seorang guru harus meningkatkan profesionalismenya dengan mengikuti pendidikan keguruan yang sesuai dengan bidangnya dan juga mengikuti berbagai macam pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh instansi-instansi yang terkait dengan pendidikan.

Untuk dapat mencapai tujuan pendidikan tersebut, guru harus menjalankan dan mencapai target kurikulum, dimana guru tidak diberikan keleluasaan untuk mengembangkan segala potensinya dalam mendidik, karena terbebani pada tujuan kurikulum tersebut. Di samping itu kurangnya penghargaan pemerintah terhadap dunia pendidikan, seperti rendahnya tingkat kesejahteraan guru, berakibat pada lemahnya kinerja guru, maka korps guru yang sering disalahkan guru-guru sekarang ini sebagaimana orang lain mempunyai banyak masalah baik pribadi maupun jabatan.

Mereka perlu pemecahannya dan membutuhkan orang lain yang profesional (*professional equipment*) dalam membantunya untuk menyelesaikan segala problema kehidupan sosial pribadi, maupun membantu kelompok guru-guru yang juga membutuhkan bantuan dalam mencoba mengerti tujuan-tujuan pendidikan, tujuan kurikulum, tujuan-tujuan secara

operasional. Mereka mengharapkan apa dan bagaimana cara memberi pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan anak-anak dan masyarakat yang sedang berkembang. Mereka membutuhkan bantuan dalam menggali bahan-bahan pengalaman belajar dari sumber-sumber massa dan metode mengajar yang modern.

Permasalahan di atas tentunya sangat terkait dengan iklim organisasi sekolah tersebut. Iklim itu menggambarkan bagaimana kebudayaan, tradisi-tradisi dan cara-cara bertindak personalia yang ada di sekolah itu khususnya di kalangan guru-guru. Iklim organisasi di sekolah bisa bersifat negatif, positif, atau netral. Iklim yang negatif menampakkan diri dalam bentuk-bentuk pergaulan yang kompetitif, iri hati, masa bodoh (apati), individualistik dan egois. Iklim seperti ini dapat menurunkan produktivitas pendidikan baik dari segi kuantitatif ataupun kualitatif.

Kepala sekolah yang dapat menciptakan iklim organisasi yang positif akan mendorong guru menjalankan tugasnya dengan senang hati, sehingga dapat bekerjasama secara maksimal dan dapat mengembangkan ide-ide intelektualnya. Perasaan aman dan damai di kalangan guru-guru akan memberikan dampak yang positif terhadap etos kerja mereka, sehingga diharapkan kinerja guru pun akan meningkat.

Begitupun sebaliknya ada fenomena yang ditemukan terkait dengan iklim organisasi sekolah antara lain kebijakan-kebijakan yang seringkali sangat memberatkan guru, kurang dapat menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan bawahannya sehingga berimplikasi kurangnya pembinaan dan bimbingan terhadap guru, sikap acuh terhadap keberhasilan memajukan sekolah, kurang memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan guru, kurangnya kontrol kepala sekolah terhadap guru dan sebagainya.

Tugas guru dalam kegiatan belajar mengajar di kelas mencakup persiapan, pelaksanaan, dan penilaian. Komponen-komponen dari ketiga kegiatan tersebut harus sesuai dengan kurikulum yang dikembangkan. Kurikulum berperan sebagai pedoman atau pemberi arah bagi guru dalam

menetapkan materi apa yang ingin diajarkan, keterampilan dan pengalaman belajar apa yang ingin dicapai, metode, teknik serta pendekatan apa yang ingin digunakan, dan sistem evaluasi (penilaian) apa yang ingin dikembangkan. Isi kurikulum (*sylabus*) hampir mencakup sebagian besar petunjuk-petunjuk guru dalam melaksanakan atau mengembangkan kegiatan belajar mengajar.

Proses belajar mengajar di sekolah sangat ditentukan oleh kondisi guru. Dalam tugasnya, guru selalu dipengaruhi oleh berbagai faktor. Tanpa mengabaikan faktor-faktor lain, faktor kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam meningkatkan mutu pengajaran guru yang tercermin dari kinerja mengajarnya sehingga akan memperoleh prestasi kerja yang memuaskan yang dapat dilihat pada prestasi hasil belajar siswa.

Prinsip-prinsip kepemimpinan yang dikembangkan oleh kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja mengajar guru. Kepala sekolah yang konstruktif dan kreatif akan mendorong guru untuk mengembangkan sistem pengajaran sehingga guru dapat lebih berkreasi dalam mengajar. Kepala sekolah yang rasional dan pragmatis serta demokratis dalam menjalankan roda kepemimpinan akan membuat guru merasa senang. Hal ini akan memotivasi guru dalam meningkatkan kinerjanya. Demikian juga kepala sekolah yang adaptabel dan fleksibel akan memungkinkan guru mengembangkan materi pelajaran sesuai dengan kebutuhan siswa dan perkembangan zaman.

Guru merupakan salah satu unsur penting di bidang pendidikan yang harus berperan aktif dan dapat menempatkan eksistensi dirinya sebagai tenaga profesional sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Berhasil tidaknya suatu institusi tergantung pada pemberdayaan guru.

Untuk dapat meningkatkan keberhasilan kerja para guru dalam melaksanakan fungsi pendidikan dan pengajaran sekolah, maka perlu ditimbulkan atau diciptakan suatu iklim organisasi yang dapat mendorong pengembangan dan peningkatan kerja.

Tercapainya iklim organisasi yang positif jika kepala sekolah dapat mengelola personalianya dengan baik. Hal ini akan tercermin dari kerjasama antara guru dan kepala sekolah, hubungan kekeluargaan antar anggota sekolah yang akrab, komunikasi lancar baik dari atasan ke bawah atau sebaliknya, guru dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masalah-masalah di sekolah, sehingga guru-guru merasa diperlukan secara manusiawi. Dengan demikian guru merasa diperhatikan, dihargai dan dihormati serta dapat membuat moral kerja yang positif pula.

Intinya dengan iklim organisasi sekolah yang kondusif, maka suasana kerjasama yang terjalin di antara seluruh personel sekolah akan berjalan dengan baik dan lancar. Hal ini tentunya akan mendorong sikap dan perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya. Sikap guru dalam melaksanakan tugasnya dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja guru tersebut.

Kinerja guru yang tinggi akan dapat memberikan dampak yang cukup berarti terhadap penyelenggaraan kegiatan pembelajaran di kelas. Berbagai upaya yang dilakukan guru ditujukan agar siswa dapat belajar dengan sebaik-baiknya guna mencapai hasil belajar yang maksimal. Untuk itu seorang guru perlu pula memperhatikan kondisi batin para siswa agar dapat menggerakkannya ke arah yang diharapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja guru yang dapat diamati dan diukur adalah dengan menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), membuat program satuan pelajaran (SATPEL), melaksanakan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan program, mengadakan bimbingan dan pembinaan, mengadakan kerjasama dengan guru, serta mengadakan kegiatan evaluasi.

Kegiatan kepala sekolah yang selalu memeriksa persiapan mengajar guru, mengadakan kunjungan kelas sewaktu guru mengajar, memeriksa hasil evaluasi murid, memberikan pujian kepada guru yang berprestasi, diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru.

Agar kegiatan pengelolaan iklim organisasi sekolah dapat positif, perlu ditunjang oleh faktor-faktor yang mendukung pelaksanaannya, yaitu

faktor lingkungan, besar kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah, tingkatan dan jenis sekolah, keadaan guru dan kecakapan serta keahlian kepala sekolah itu sendiri.

Dengan demikian, dapat diduga bahwa jika iklim organisasi yang tercipta di sekolah secara kondusif, maka akan diiringi dengan meningkat atau tingginya kinerja guru. Sebaliknya, jika iklim organisasi yang tercipta di sekolah tidak kondusif, maka akan diiringi dengan menurun atau rendahnya kinerja guru.

Tugas pemimpin organisasi sebagai orang yang memegang kendali puncak dalam suatu organisasi adalah untuk dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga dapat berjalan dengan baik dan lancar. Dengan melakukan/menjalankan fungsi manajemen yang dalam hal ini adalah pengarahan dan pengorganisasian pemimpin mampu mengakomodir kebutuhan bawahannya. Apabila kepemimpinan seseorang cukup baik, akan melahirkan hal positif bagi guru dalam pekerjaannya sehingga guru akan bekerja dengan baik, oleh karena itu sejauh mana keefektifan kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja bawahannya. Ternyata hal lain yang juga berdampak pada kinerja karyawan adalah iklim organisasi. Setiap organisasi mempunyai iklim organisasinya masing-masing dan iklim inilah yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Apabila iklim organisasi tersebut dirasakan cocok bagi pegawainya, maka pegawai tersebut akan mematuhi peraturan yang dibuat, rajin, berprestasi dan merasa betah bekerja pada organisasi tersebut (iklim terbuka) sehingga pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi.

Salah satu penyebab yang diduga dapat mempengaruhi hubungan kerja yang baik antara kepala sekolah dengan guru, adalah iklim organisasi yang sehat. Sebagus apapun konsep yang direncanakan oleh kepala sekolah tidak akan teraktualisasi secara baik, bila kepala sekolah tidak bersikap demokratis memperlakukan guru secara konsisten dan proporsional. Kepala sekolah dan para guru juga harus membuat jalur-jalur komunikasi ke bawah

dan ke samping. Dengan demikian suasana terbuka, saling bersinergi, terjalinnya komunikasi verbal dan behavioral dapat tercipta dan para guru pun akan semakin bersemangat dalam melakukan kinerja karena iklim organisasi yang tercipta di sekolah tersebut mendukung para guru untuk melakukan yang terbaik, dikarenakan adanya apresiasi yang positif dari pimpinan sekolah.

Iklim yang kondusif adalah iklim yang memperhatikan keseimbangan antara tujuan organisasi dengan tujuan individu. Keseimbangan ini penting selain untuk mencapai tujuan organisasi, individu perlu untuk memenuhi kebutuhan pribadinya, dan alasan ini kemudian dijadikan patokan oleh seseorang untuk bersemangat dalam bekerja yang berpengaruh pada kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang uraian pemikiran tersebut diatas penulis tertarik untuk memilih judul tesis : “Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap kinerja guru Pendidikan Agama Islam pada SMP Se Kota Tangerang”.

## **B. Identifikasi masalah**

Berpedoman pada latar belakang yang telah dipaparkan di atas, dapat diidentifikasi beberapa masalah yang berkaitan dengan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap kinerja guru pada SMP Se Kota Tangerang, diantaranya adalah :

1. Lemahnya kepemimpinan. Indikasi ini tercermin daripola atau gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang mampu dalam menjabaran sumber daya sekolah, kemungkinan mampu mensinergikan komponen-komponen dalam sekolah, lemah dalam perencanaan, pengaturan, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan disekolah

2. Kurangnya keterbukaan baik hubungan antar guru dengan kepala sekolah dan guru dengan guru
3. Lemahnya penghormatan dan penerapan terhadap nilai-nilai dan norma yang berlaku di dalam sekolah, sehingga setiap muncul permasalahan yang dihadapi sekolah kurang bisa diatasi;
4. Iklim sekolah kurang mampu membentuk dan mempengaruhi tingkah laku positif para gurunya, Hal ini tercermin dari kurang harmonisnya dari interaksi antar guru dan kepala sekolah
5. Lemahnya kinerja guru dan pimpinan, hal tersebut diindikasikan pada kurangnya ketegasan dari pemimpin dalam mengambil keputusan.
6. Masih lemahnya tingkat kinerja guru dikarenakan masih kurangnya dukungan dari kepala sekolah
7. Pengaruh iklim sangat menentukan belajar secara kondusif dan nyaman terhadap para guru dan pemimpin sekolah, hal ini tercermin pada suasana lingkungan sekolah yang kurang mendapatkan perhatian dari pemimpin sekolah, guru dan para pegawai serta siswanya.
8. Lemahnya budaya kerja di antara guru dan pemimpin, hal tersebut yang dapat menyebabkan kinerja dan keberhasilan belajar masih belum tercapai.

### **C. Pembatasan Masalah**

Hasil identifikasi masalah yang telah dijelaskan menggambarkan bahwa terdapat fenomena permasalahan yang berkaitan dengan kinerja guru pendidikan agama Islam SMP Kota Tangerang. Mengingat keterbatasan dana serta waktu, maka yang menjadi perhatian penelitian ini adalah sejauh mana kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi berkorelasi dengan kinerja guru PAI, ketiga variabel merupakan faktor yang terkait langsung dengan

pengajar PAI di kelas dan ruang lingkup sekolah menengah pertama Kota Tangerang.

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

Bertitik tolak dari latar belakang masalah seperti dikemukakan sebelumnya, masalah dalam penelitian ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah serta iklim organisasi terhadap kinerja guru?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah serta iklim organisasi terhadap kinerja guru merencanakan kegiatan pengajaran?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah serta iklim organisasi terhadap kinerja guru melaksanakan kegiatan pengajaran?
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap kinerja guru PAI di SMP Negeri Kota Tangerang?.

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

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah serta iklim organisasi terhadap kinerja guru
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah serta iklim organisasi terhadap kemampuan guru merencanakan kegiatan pengajaran

3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah serta iklim organisasi terhadap kemampuan guru melaksanakan kegiatan pengajaran
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah serta iklim organisasi terhadap kemampuan guru mengevaluasi kegiatan pengajaran.

## **F. Manfaat Penelitian**

Sedangkan sedikitnya terdapat tiga manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Manfaat Teoritis

Untuk menambah khazanah ilmu pengetahuan dan menambah pemahaman khusus mengenai kajian tentang kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan kinerja guru.

### 2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Kepala sekolah, guna dijadikan acuan dalam rangka meningkatkan kemampuan memimpin organisasi serta bagaimana cara mengarahkan guru-guru terutama dalam hal peningkatan kemampuan mengajar.
- b. Guru, guna dijadikan bahan informasi tentang berbagai kegiatan sekolah terutama dalam proses pencapaian cara belajar mengajar yang efektif.
- c. Supervisor pendidikan, guna memberikan layanan supervisi yang tepat bagi pencapaian keefektifan pengorganisasian dan pengarahan guru oleh kepala sekolah.

## **G. Sistematika Penulisan**

Tesis yang penulis susun ini terdiri dari lima bab dengan sistematika penyusunannya sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini penulis ingin menguraikan tentang latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORITIS, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS**

Pada bab ini penulis ingin menguraikan tentang teori-teori yang berkenaan dengan tesis ini, kerangka berfikir dan dilanjutkan dengan hipotesis.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang lokasi dan subjek penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, instrumen penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis data, dan hasil hipotesis statistik.

### **BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini penulis ingin menguraikan tentang hasil penelitian, pembahasan, dan keterbatasan penelitian.

### **BAB V PENUTUP**

Pada bab terakhir ini penulis ingin menguraikan tentang kesimpulan dan saran-saran.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Guru**

###### **a. Hakikat Kinerja Guru**

Kinerja dalam bahasa Indonesia adalah terjemahan dari kata bahasa Inggris *performance* yang berarti pekerjaan, perbuatan, sedangkan kinerja dalam ilmu administrasi memiliki pengertian sama dalam istilah Rue dan Syare sebagai tingkat pencapaian hasil/penyelesaian terhadap tujuan organisasi. Beberapa pengertian kinerja dikemukakan Rivai yang dikutip oleh Syaiful Sagala antara lain<sup>1</sup> :

- 1) Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta
- 2) Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada
- 3) Kinerja merupakan suatu fungsi motivasi dan kemampuan menyelesaikan tugas/pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

---

<sup>1</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2009), hal. 179-181.

Guru adalah tenaga pendidik yang berperan sebagai ujung tombang transformasi pengetahuan dan nilai sikap, pembentuk kepribadian peserta didik serta ikut bertanggung jawab tercapainya tujuan pendidikan. Oleh sebab itu guru terlibat langsung dalam proses pembelajaran di dalam kelas, maka guru dapat dikatakan sebagai komponen utama dalam proses pendidikan. Karena kedudukannya itulah, maka guru menempati posisi yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran maupun hasilnya. Pada konteks ini, kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas kinerja guru, yang konsekuensinya guru dituntut untuk berperan aktif dalam memosisikan diri sebagai tenaga profesional sesuai dengan tuntutan masyarakat yang kian berkembang.

Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual permance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Jadi menurut bahasa kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang<sup>2</sup>.

Dalam Kamus Bahasa Indonesia. Kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi diperlihatkan, kemampuan kerja.<sup>3</sup> Seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang baik untuk menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan sebuah organisasi atau kelompok dalam suatu unit kerja. Jadi, Kinerja guru merupakan hasil kerja di mana para guru mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT. Rosda Karya, 2000), hal. 67

<sup>3</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : STIE YKPN, 1995), hal. 433

<sup>4</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : STIE YKPN, 1995), hal. 433

Peranan guru dalam dunia pendidikan amatlah penting. Guru menjadi sosok tulang punggung yang berada paling depan untuk mencetak dan menghasilkan sumber daya insani yang berkualitas.

Pendidik adalah orang yang mengarahkan manusia kepada kehidupan yang baik sehingga terangkat derajat kemanusiaannya sesuai dengan kemampuan dasar yang dimiliki oleh manusia.<sup>5</sup>

Produktivitas adalah ukuran kuantitas, dan kualitas kinerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumber daya. Produktivitas dipengaruhi oleh perkembangan bahan dan teknologi serta kinerja manusia.<sup>6</sup>

Produktivitas sekolah bukan semata-mata ditunjukkan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas kerja juga untuk diperhatikan.

Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pencapaian kerja atau unjuk kerja.<sup>7</sup> Kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kesanggupan atau kecakapan para guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru peserta didik yang mencakup suasana kognitif, afektif dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar tercapai tujuan pengajaran.<sup>8</sup>

Dari beberapa penjelasan tentang pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

---

<sup>5</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta : Kolam Mulia, 2002), hal. 85.

<sup>6</sup> Sukanto Reksohadiprodjo, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : Universitas Terbuka, 2003), hal. 1-5.

<sup>7</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2003), hal. 136.

<sup>8</sup> Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2003), Cet ke – 1, hal. 8.

Menurut Islam, kinerja dari setiap kegiatan tidak hanya didasarkan pada material tapi tak kalah penting adalah bahwa itu adalah cara untuk lebih mendekatkan diri kepada Sang Pencipta. Kinerja material hanya untuk memenuhi kebutuhan tubuh yang memfasilitasi ibadah kepada Allah<sup>9</sup>.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمٍ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*"Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan" (QS At-Taubah, 9 : 105)*

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan tergantung pada bagaimana para personel dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam organisasi sekolah berhasil tidaknya tujuan pendidikan sangat ditentukan oleh kinerja guru, karena tugas utama guru adalah mengelola kegiatan belajar mengajar. Berkenaan dengan kinerja guru sebagai pengajar, menurut Uzer Usman mencakup aspek kemampuan personal, kemampuan profesional dan kemampuan sosial<sup>10</sup>.

*Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja<sup>11</sup>. Menurut Fattah, prestasi kerja atau penampilan kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari

---

<sup>9</sup> Alimuddin, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai : Tesis*, (Yogyakarta : UGM, 2011), hal. 124.

<sup>10</sup> Moh Usman Uzer, *Menjadi Guru Profesional*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), hal. 16

<sup>11</sup> Sedarmayanti, *SDM dan Produktivitas Kerja*. (Bandung: Mandar Maju, 2001) hal. 50.

oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu<sup>12</sup>.

Berdasarkan uraian diatas dapat di simpulkan, kinerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan di evaluasi oleh orang-orang tertentu.

Kinerja guru atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, kemudian pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu. Kinerja guru akan baik jika guru telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar. Kinerja seorang guru dilihat dari sejauh mana guru tersebut melaksanakan tugasnya dengan tertib dan bertanggungjawab, kemampuan menggerakkan dan memotivasi siswa untuk belajar dan kerjasama dengan guru lain.

Kinerja guru sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan oleh guru pada waktu memberikan pelajaran kepada siswanya. Dalam penelitian ini, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh seorang guru berdasarkan kemampuannya mengelola kegiatan belajar mengajar dari mulai membuka pelajaran sampai menutup pelajaran. Kinerja guru sebenarnya tidak hanya dalam proses belajar mengajar, tetapi lebih luas lagi mencakup hak dan wewenang guru yang dimiliki. Namun demikian proses belajar mengajar dipandang sebagai sebuah posisi dimana muara segala kinerja guru tertampung didalamnya.

Untuk memahami arti kinerja terlebih dahulu perlu mengkaji definisi dari pendapat beberapa ahli. Menurut Henry Simamora,

---

<sup>12</sup> Nanang Fattah, *Landasan Kependidikan*, (Bandung: PT Remaja Rodaskarya, 2003), hal. 19

“kinerja adalah acuan tingkat keberhasilan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”.<sup>13</sup>

Faktor utama kenapa manusia berkerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsure suatu kegiatan social yang menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Dalam pencapaian taraf hidup yang lebih baik dan sukses dalam berkerja tidak lepas dari motivasi kerja. Dan kuat lemahnya motivasi kerja seorang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja

Alain Mitrani mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

Kinerja adalah pernyataan sejauh mana seseorang telah memainkan peranannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran-sasaran khusus yang berhubungan dengan peranan perseorangan, dan atau dengan memperhatikan kompetensi-kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi apakah dalam suatu peranan tertentu, atau secara lebih umum.<sup>14</sup>

Dalam hubunganya dengan dunia pendidikan maka kinerja guru dapat didefinisikan sejauh mana seorang guru berkerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dalam upaya mencapai tujuan instruksional. Kemampuan seorang guru akan terlihat pada saat mengajar yang dapat diukur dari kompetensi mengajarnya.

Secara definitive Bernadine dan Russel dalam Sulistiyani dan Rosidah juga mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Menurut Mangkunegara dalam Sulistiyani dan Rosidah mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang secara

---

<sup>13</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004), hal. 327.

<sup>14</sup> Alain Mitra, et al, *Manajemen sumber Manusia Berdasarkan Kompetensi*, (Jakarta: Pustaka Utama Grafika, 2005), hal 131

berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sulistiyani dan Rosidah menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.<sup>15</sup>

Andrew F. Sikula dalam Hasibuan penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.<sup>16</sup>

Dale Yoder dalam Hasibuan mendefinisikan penilaian kinerja sebagai prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai.<sup>17</sup> Sedangkan menurut Siswanto penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.<sup>18</sup>

Berdasarkan pengertian tentang kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau suatu taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.

Menurut Suryadi Prawirosentono, “kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan

---

<sup>15</sup> Rosidah dan Sulistiyani, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Grafindo Persaada 2003., hlm. 223.

<sup>16</sup> Hasibuan. H. Malayu. S.p. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2005), hal 87 .

<sup>17</sup> Hasibuan. H. Malayu. S.p. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2005), hal 87 .

<sup>18</sup> Siswanto Sastrohadiwiryo. B. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hal 231

secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral serta etika”.<sup>19</sup>

Sedangkan menurut Wahjosumidjo, makna kinerja yaitu sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam satu unit kerja. Tegasnya kinerja itu sebagai prestasi atau hasil kerja yang disumbangkan oleh seseorang atau kelompok dalam menunjang tercapainya tujuan suatu organisasi.<sup>20</sup>

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan kinerja adalah sikap kerja seseorang dalam melaksanakan fungsi tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama.

Sikap kerja dengan prestasi dan hasil kerja yang maksimal yang disumbangkan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab merupakan wujud dari terbinanya program pengajaran sumber daya manusia, kesiswaan, sarana dan fasilitas sekolah.

Profesionalisme adalah “faktor yang strategis dalam upaya menentukan mutu kinerja sekolah. Tanpa profesionalisme kepala sekolah, guru dan pengawas akan sulit mencapai proses belajar mengajar yang bermutu tinggi serta prestasi siswa”.<sup>21</sup> Berkenaan dengan kinerja guru, maka profesionalisme kerja guru adalah sangat penting dalam peranannya sebagai tenaga profesional yang memegang teguh dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

---

<sup>19</sup> Suryadi Prawirosentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Menuju Organisasi Kompetitif dalam Perdagangan Bebas Dunia*, (Yogyakarta : BPFE, 2004), hal. 2.

<sup>20</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006), hal. 430.

<sup>21</sup> Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, *Pedoman Implementasi MBS di Jawa Barat*, (Bandung : Disdik Jawa Barat), hal. 46.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, bahwa guru diartikan sebagai “orang yang profesinya mengajar”.<sup>22</sup> Dari pernyataan di atas jelas, guru merupakan sumber pengetahuan utama bagi murid-muridnya, meskipun pada umumnya orang tidak memandang guru sebagai orang yang pandai dan mempunyai intelegensi yang tinggi, tapi guna mengoptimalkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas, guru harus memiliki kinerja yang baik. Sehingga tugas seorang guru tidak ringan tetapi perlu kesungguhan dan kemauan melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

Maka dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor yang menjadi tolak ukur keberhasilan sekolah adalah kinerja guru. Kinerja guru yang dimaksud adalah hasil kerja guru yang terefleksi dalam cara merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta disiplin profesional guru dalam proses pembelajaran.<sup>23</sup>

Maka dengan demikian guru sangat perlu meningkatkan peranan dan kemampuan profesionalnya. Tanpa adanya kecakapan yang maksimal yang dimiliki oleh guru maka kiranya sulit bagi guru tersebut mengemban dan melaksanakan tanggung jawabnya dengan cara yang sebaik-baiknya.<sup>24</sup>

## **b. Penilaian Kinerja Guru**

Penilaian kinerja guru adalah membandingkan antara prestasi aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan, menilai kemajuan bawahan dan merancang rencana pengembangan. Menurut Ruky yang

---

<sup>22</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), hal. 288.

<sup>23</sup> John Whitmore, *Coaching For Performance Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja*, terjemahan Dwi Hellu Purnomoo dan Louis Novianto, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2003), hal. 104.

<sup>24</sup> Departemen Agama Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Wawasan Tugas Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta, 2005), h. 83.

mentakan bahwa penilaian kinerja guru adalah membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan.<sup>25</sup>

Dari pengertian teori di atas dapat dikatakan bahwa kinerja adalah sikap kerja seseorang dalam bentuk perilaku dan cara-cara seseorang melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu kinerja dapat dinilai melalui perilaku dalam melaksanakan tugas, cara atau kegiatan untuk memperoleh hasil kerja optimal, juga hasil akhir dari pekerjaannya, atau dengan kata lain kinerja menyangkut proses dan hasil kerja seseorang untuk itu penilaiannya bisa melalui hasil kerjanya.

Menurut Sutarto, “kriteria penilaian kinerja meliputi unsur-unsur : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan”.<sup>26</sup>

Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja didasarkan pada apa yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugasnya. Pengukuran tersebut adalah bagaimana guru melaksanakan pekerjaan atau unjuk kerja tentang tugas yang dibebankan dan sekaligus menjadi tanggung jawabnya.

Untuk mengukur kinerja dapatlah digunakan kriteria. Lebih lanjutnya dikemukakan oleh Soenardi yang menyatakan bahwa : “Setiap pegawai kinerjanya diukur berdasarkan kecakapan, keterampilan, pengalaman, kesungguhan, kesehatan jasmani dan rohani, efektifitas dan efisiensi kerja dan hasil kerja”.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Achmad Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System) : Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, (Jakarta : Gramedia, 2001), hal. 158.

<sup>26</sup> Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2006), hal. 35.

<sup>27</sup> Soenardi Dwidjisoestastro, dkk., *Administrasi Kepegawaian*, Modul 5, (Jakarta : Karunika UT, 2004), hal. 18-20.

Menurut G.R. Terry, bahwa indikator tentang penilaian kinerja sebagai berikut : “sebagai evaluasi resmi dan periodik tentang hasil pekerjaan seseorang pegawai yang diukur dengan penetapan”.<sup>28</sup>

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi. Untuk mengetahui apakah tugas, tanggung jawab dan wewenang guru sudah dilaksanakan atau belum maka perlu adanya penilaian objektif terhadap kinerja. Penilaian pelaksanaan pekerjaan ini adalah suatu proses yang dipergunakan oleh organisasi untuk menilai pelaksanaan pekerjaan pegawai. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya mengadakan penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan hal yang penting. Berbicara tentang kinerja guru erat kaitannya dengan standar kinerja yang dijadikan ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban. Penilaian kinerja bermanfaat untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan organisasi sesuai dengan standar yang dibakukan dan sekaligus sebagai umpan balik bagi pekerja sendiri untuk dapat mengetahui kelemahan, kekurangannya sehingga dapat memperbaiki diri dan meningkatkan kinerjanya.

Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Kinerja guru adalah kemampuan guru dalam mencapai tujuan pembelajaran, yang dilihat dari penampilannya dalam melakukan proses belajar mengajar. Diknas sampai saat ini belum melakukan perubahan yang mendasar tentang standar kinerja guru, dan secara garis besar masih mengacu pada rumusan 12 kompetensi dasar yang harus dimiliki guru yaitu: (1). menyusun rencana pembelajaran; (2). melaksanakan pembelajaran; (3). menilai prestasi belajar; (4). melaksanakan tindak lanjut hasil

---

<sup>28</sup> Winardi, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung : Alumni, 2002), hal. 34.

penilaian prestasi belajar peserta didik; (5). memahami landasan kependidikan; (6). Memahami kebijakan pendidikan; (7). memahami tingkat perkembangan siswa; (8). Memahami pendekatan pembelajaran yang sesuai materi pembelajaran; (9). Menerapkan kerjasama dalam pekerjaan; (10). Memanfaatkan kemajuan IPTEK dalam pendidikan; (11). Menguasai keilmuan dan keterampilan sesuai materi pembelajaran; dan (12). Mengembangkan profesi<sup>29</sup>.

Ke duabelas kompetensi inilah yang dapat dilihat melalui alat penilaian kemampuan guru (APKG). Aspek-aspek APKG secara umum dapat dikelompokkan kedalam tiga kemampuan, yaitu : (1). Kemampuan guru dalam membuat perencanaan pengajaran, yang meliputi: perencanaan pengorganisasian bahan pengajaran, perencanaan pengelolaan kegiatan belajar mengajar, perencanaan pengelolaan kelas, perencanaan pengelolaan media dan sumber, perencanaan penilaian hasil belajar siswa; (2). Kemampuan guru dalam mengajar di kelas, yang meliputi: menggunakan metode, media dan bahan latihan, berkomunikasi dengan siswa, mendemonstrasikan khsanah metode mengajar, mendorong mengadakan keterlibatan siswa dalam pengajaran, mendemonstrasikan penguasaan mata pelajaran, mengorganisasikan waktu, ruang, bahan dan perlengkapan, dan evaluasi hasil belajar; (3). Kemampuan guru dalam mengadakan hubungan antar pribadi, yang meliputi: membantu mengembangkan sikap positif pada diri siswa, bersikap terbuka dan luwes terhadap siswa dan orang lain, menampilkan kegairahan dan kesungguhan dalam proses belajar mengajar serta dalam pelajaran yang diajarkan, dan mengelolah interaksi pribadi dalam kelas. Sedangkan menurut Uzer usman (2005:17) kemampuan profesional guru meliputi, kemampuan guru dalam (1). menguasai landasan pendidikan; (2). menguasai bahan pengajaran; (3). menyusun program pengajaran; (4).

---

<sup>29</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), hal. 7

melaksanakan program pengajaran; dan (5). menilai hasil dan proses belajar mengajar.

Rumusan lain mengenai kompetensi profesional guru yang dikembangkan oleh Tim Dosen Pembina Ilmu Keguruan IKIP Jakarta, meliputi: (1). merumuskan tujuan instruksional; (2). memanfaatkan sumber-sumber materi dan belajar; (3). mengorganisasikan materi pelajaran; (4). membuat, memiliki dan menggunakan media pendidikan yang tepat; (5). menguasai, memilih dan melaksanakan metode penyampaian yang tepat untuk mata pelajaran tertentu; (6). mengetahui dan menggunakan assesmen siswa; (7). memanage interaksi belajar mengajar, sehingga efektif dan tidak membosankan; dan (8). mengembangkan semua kemampuan yang dimilikinya ke tingkat yang lebih efektif dan efisien<sup>30</sup>. Menurut Sudjana (2002:17), kinerja guru dapat dilihat dari kompetensinya melaksanakan tugas-tugas guru, yaitu (1). Merencanakan proses belajar mengajar; (2). Melaksanakan dan mengelolah proses belajar mengajar; (3). Menilai kemajuan proses belajar mengajar dan (4). Menguasai bahan pelajaran<sup>31</sup>. Sedangkan menurut Soekartawi, menyebutkan seorang pengajar harus mampu merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pengajaran<sup>32</sup>.

Berdasarkan dari uraian diatas indikator dalam penelitian kinerja guru dalam proses belajar mengajar sebagai berikut:

- 1) Membuka pelajaran
  - a) Menertibkan suasana kelas.
  - b) Memeriksa kehadiran siswa.
  - c) Memeriksa kebersihan kelas
  - d) Memeriksa ketersediaan alat tulis dan penghapus

---

<sup>30</sup> Hadi Supeno, *Potret Guru*, (Jakarta. Pustaka Sinar harapan, 2005), hal. 31

<sup>31</sup> Sudjana, *Metode Statistik*. (Bandung: Transito, 2002), hal. 17

<sup>32</sup> Soekartawi, *Meningkatkan Efektifitas Mengajar*, (Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya, 2003), hal. 32

- e) Memeriksa kesiapan alat-alat pelajaran siswa
- 2) Kemampuan berkomunikasi dengan siswa
- a) Memberi petunjuk dan penjelasan yang berkaitan dengan isi pelajaran dengan baik
  - b) Mengklarifikasi petunjuk dan penjelasan yang berkaitan dengan isi pelajaran apabila siswa belum jelas.
  - c) Menggunakan dan memperhatikan respon dan pertanyaan siswa dalam pembelajaran.
  - d) Menggunakan ekspresi lisan atau tertulis yang dapat ditangkap oleh siswa.
- 3) Ucapan jelas dan mudah dimengerti.
- 4) Kesesuaian metode pembelajaran
- a) Mengimplementasikan kegiatan belajar dalam urutan yang logis.
  - b) Mendemonstrasikan kemampuan pembelajaran dengan menggunakan metode yang tepat.
  - c) Menggunakan lebih dari dua metode yang sesuai dengan tujuan, materi dan kebutuhan siswa.
  - d) Mendemonstrasikan kemampuan pembelajaran secara individual di dalam kelompok kecil atau besar di dalam kelas.
  - e) Guru memberi bimbingan secara individual kepada siswa yang memerlukan bantuan sesuai dengan masalah dan kebutuhannya.
- 5) Mendorong keterlibatan siswa dalam pembelajaran.
- a) Mempersiapkan, menarik dan mendorong siswa untuk memulai pelajaran.
  - b) Memberi kesempatan kepada siswa untuk berpartisipasi dalam pembelajaran.

- c) Menggunakan jenis kegiatan yang sesuai dengan kemampuan siswa
  - d) Merespon siswa yang berpartisipasi (bertanya atau menjawab)
  - e) Mengidentifikasi dan merespon siswa yang tidak terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran.
- 6) Penguasaan materi pembelajaran
- a) Penguasaan materi
  - b) Kejelasan materi
  - c) Keteraturan materi
  - d) Mengaitkan materi dengan kehidupan sehari-hari.
  - e) Mendorong siswa memahami dan memecahkan masalah kehidupan melalui konsep yang telah dipelajari.
- 7) Keterampilan menulis di papan tulis
- a) Menulis dimulai dari tepi kiri
  - b) Tulisan jelas dan mudah dibaca
  - c) Tulisan mudah dimengerti
  - d) Menggunakan papan tulis dengan baik (tidak pemborosan)
- 8) Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar
- a) Menggunakan alat bantu (media) pembelajaran yang sesuai dengan tujuan, siswa.
  - b) Menggunakan alat bantu (media) pembelajaran yang sesuai dengan situasi dan lingkungan.
  - c) Penggunaan sumber belajar yang tepat.
  - d) Memanfaatkan alat bantu dan sumber belajar yang tersedia.

- 9) Kemampuan menilai hasil belajar siswa.
  - a) Melakukan penilaian awal/apersepsi yang relevan dengan bahan yang akan diajarkan.
  - b) Mengetahui penguasaan materi dengan mengajukan pertanyaan kepada siswa selama PBM
  - c) Selama pengajaran memberikan tugas-tugas sesuai dengan tujuan pembelajaran.
  - d) Melaksanakan penilaian pada akhir pembelajaran.
- 10) Keefektifan pembelajaran
  - a) Tujuan pembelajaran tercapai
  - b) Pembelajaran lancar
  - c) Suasana kelas terkendali
  - d) Terbentuknya dampak pengiring (misalnya ada kesempatan bagi siswa untuk dapat bertanggungjawab, bekerjasama dan tenggang rasa).
- 11) Keterampilan memberikan balikan

Deskriptor: Menunjukkan pengaruh penilaian terhadap kesadaran siswa untuk memahami kesalahan dan kesulitan belajarnya.
- 12) Menutup pelajaran
  - a) Guru membuat rangkuman materi pembelajaran.
  - b) Memberi kesempatan kepada siswa untuk bertanya setelah materi di sampaikan
  - c) Memberi penugasan agar siswa memberi kesimpulan materi yang telah disampaikan.
  - d) Memberikan tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi.
  - e) Memberikan penugasan kepada siswa berupa pekerjaan rumah.

13) Penampilan guru dalam pembelajaran

- a) Berbusana rapi
- b) Suara dapat di dengar oleh seluruh siswa dalam kelas yang bersangkutan.
- c) Posisi bervariasi (tidak terpaku pada satu tempat, dan tidak terlalu banyak mondar-mandir)
- d) Tegas dalam mengambil keputusan.
- e) Ramah dan menyenangkan.

Menurut Husaini Ustman, tujuan penilaian kinerja adalah:

- a) Lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan calon pegawai dan pegawai berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja.
- b) Memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif (masukan) dalam pembinaan capeg dan PNS dalam membuat kebijakan seperti promosi, demosi, transfer (mutasi), hukuman, pemecatan, bonus, job design seperti job enlargement, job enrichment, and job rotation.
- c) Memberi masukan untuk mengatasi masalah yang ada, misalnya kurang trampil atau kurang ketrampilan baru (untuk menentukan jenis pelatihan dan pengembangan karir calon pegawai atau pegawai).
- d) Mengukur validitas metode penilaian kinerja yang digunakan
- e) Mendiagnosa masalah-masalah organisasi
- f) Umpan balik bagi calon pegawai, pegawai, serta pemimpin.<sup>33</sup>

Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian

---

<sup>33</sup> Husaini Ustman, *Manajemen, Teori, Praktik Dan Reset Pendidikan*, (Jakarta: Rosdakarya, 2008), hal. 459

tersebut, maka dapat diketahui bagaimana hasil rill pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai

bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Adapun manfaat penilaian menurut Sulistiyani dan Rosidah adalah:

- a) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai
- b) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerja
- c) Mendistribusikan reward dari organisasi atau instansi yang berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil
- d) Mengadakan penelitian manajemen personalia.<sup>34</sup>

### c. Strategi Peningkatan Kinerja Guru

Strategi peningkatan kinerja guru dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, menurut A. Tabrani Rusyan, dkk dapat dilakukan sebagai berikut : “Aktif dan kreatif, produktif, efektif, dan efisien”.<sup>35</sup>

Guru yang mempunyai budaya kinerja akan aktif dan kreatif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yaitu memiliki kemampuan untuk menemukan komposisi, produksi atau gagasan-gagasan baru yang sebelumnya belum atau tidak ada dalam proses kinerja.

Guru yang aktif dan kreatif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan sasaran yang hendak dicapai, yakni memadukan semua upaya sehingga terjadi keserasian dalam keseluruhan kegiatan kinerja demi mempermudah tujuan. Proses kinerja merupakan suatu upaya mengorganisasikan suasana kegiatan kerja yang lebih baik. Upaya ini dilakukan meliputi :

---

<sup>34</sup> Husaini Ustman, *Manajemen, Teori, Praktik Dan Reserch Pendidikan*, (Jakarta: Rosdakarya, 2008), hal. 224

<sup>35</sup> A. Tabrani Rusyan, dkk., *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru SD*, (Jakarta : Nusantara Lestari Ceria Pratama, 2001), hal. 150.

- 1) Merencanakan program, prosedur dan sumber belajar
- 2) Mempersiapkan alat bantu untuk kelancaran proses kinerja
- 3) Memonitor kegiatan, mengevaluasi dan meramalkan kesulitan yang mungkin dihadapi dalam proses kinerja.

Adapun faktor-faktor yang mendukung terjadinya aktivitas dan kreatifitas guru adalah sebagai berikut :

- 1) Tersedianya waktu yang longgar
- 2) Adanya dorongan, baik yang datang dari luar dirinya maupun yang datang dari dalam dirinya
- 3) Adanya sarana penunjang

Guru teladan adalah guru yang produktif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, karena produktifitas kinerja para guru akan meningkatkan hasil kinerja yang lebih baik. Untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik dari pekerjaan, para guru harus bekerja dengan produktifitas yang tinggi sehingga tujuan kinerja yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik pula.

Adapun ciri-ciri guru yang produktif adalah sebagai berikut :

- 1) Menyusun kerangka atau rencana kinerja sebelum melaksanakan tugas dan pekerjaan
- 2) Mampu bekerja secara efektif dan efisien
- 3) Mampu melihat hasil kinerja yang produktif dan yang tidak produktif.<sup>36</sup>

Guru yang efektif dan efisien akan menghasilkan proses pembelajaran yang bermutu karena guru tersebut memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya dan memanfaatkan fasilitas pembelajaran dengan sebaik-baiknya pula serta penggunaan yang berkualitas,

---

<sup>36</sup> A. Tabrani Rusyan, dkk., *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru SD*, (Jakarta : Nusantara Lestari Ceria Pratama, 2001), hal. 149

sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan tercapai dengan baik.

Efektifitas guru dapat dilihat pada :

- 1) Masukan merata
- 2) Keluaran yang banyak dan bermutu tinggi
- 3) Ilmu dan keluaran yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat
- 4) Pendapatan tamatan dan keluaran yang memadai.<sup>37</sup>

Efisiensi guru dapat dilihat pada :

- 1) Kegairahan akan motivasi belajar yang tinggi
- 2) Semangat bekerja yang besar
- 3) Kepercayaan berbagai pihak
- 4) Pembiayaan yang seirit mungkin
- 5) Waktu dan tenaga yang sekecil mungkin tetapi menghasilkan sesuatu yang besar.<sup>38</sup>

#### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Kinerja guru sebagai suatu kemampuan yang dimiliki seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai profesional dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kinerja guru bagi perbaikan kualitas pendidikan dan pengajaran di sekolah perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Untuk mengetahui hal-hal apa saja yang dapat memberi pengaruh terhadap kinerja guru, maka Moh Uzer Usman menyatakan pendapatnya sebagai berikut : “Faktor-faktor yang dapat

---

<sup>37</sup> A. Tabrani Rusyan, dkk., *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru SD*, (Jakarta : Nusantara Lestari Ceria Pratama, 2001), hal. 150

<sup>38</sup> A. Tabrani Rusyan, dkk., *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru SD*, (Jakarta : Nusantara Lestari Ceria Pratama, 2001), hal. 151-163.

mempengaruhi kemampuan mengajar guru adalah faktor internal dan eksternal, yang termasuk faktor internal meliputi : faktor fisiologis, kematangan fisik dan psikis. Sedangkan faktor eksternal meliputi : faktor lingkungan, sosial, budaya, masyarakat, keluarga, dan spiritual keagamaan.”<sup>39</sup>

Dari semua pendapat tersebut penulis menyimpulkan, bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh faktor dari dalam diri dan dari luar dirinya. Kemampuan yang ada dalam dirinya merupakan persyaratan mutlak bagi pengembangan dan peningkatan kemampuan kerjanya, sedangkan faktor eksternal merupakan pendorong bagi kemampuan yang ada pada diri seseorang guru untuk mengembangkan dan meningkatkan kerjanya.

Berkenaan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, dikemukakan pula oleh Tabrani, dkk yaitu sebagai berikut :

- 1) Motivasi kinerja guru
- 2) Etos kinerja guru, yakni datang dan kerja secara baik, efektif, efisiensi dan menghargai demokrasi kerjasama
- 3) Lingkungan kinerja guru, yaitu dimana kegiatan bekerja berlangsung dapat mempengaruhi suasana kerja guru. Jika lingkungannya perlu ditata sedemikian rupa agar guru dapat melaksanakan tugas sebaik-baiknya
- 4) Tugas dan tanggung jawab guru
- 5) Optimalisasi kelompok kerja guru yaitu materi pelajaran, metode mengajar, evaluasi dan lain-lainnya.<sup>40</sup>

Dengan demikian, iklim organisasi sebagai salah satu faktor eksternal sangat mempengaruhi kinerja guru. Dalam hal ini, seseorang

---

<sup>39</sup> Moh Usman Uzer, *Menjadi Guru Profesional*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), hal. 10.

<sup>40</sup> A. Tabrani Rusyan, dkk., *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru SD*, (Jakarta : Nusantara Lestari Ceria Pratama, 2001), hal. 17-39.

guru dalam melaksanakan tugasnya mempunyai kecenderungan melakukan interaksi dan kerjasama baik dengan sesama guru maupun dengan kepala sekolah. Oleh karena itu, iklim organisasi sekolah yang kondusif akan dapat memacu guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Secara keseluruhan ternyata kinerja guru adalah hasil-hasil yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya yang senantiasa memelihara mutu pelayanan dan kerjasama dalam memberikan pelayanan yang bermutu kepada peserta didik, taat pada peraturan yang berlaku dan menghindari adanya ketidakhadiran sesuai sistem kerja yang berlaku. Sedangkan indikator-indikatornya meliputi : membuat persiapan mengajar, melaksanakan kegiatan belajar mengajar, mengadakan bimbingan dan pembinaan, mengadakan kerjasama dengan guru dan melaksanakan kegiatan evaluasi.

## **2. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

#### **1) Pemimpin dan Kepemimpinan dan Manajemen**

Kepemimpinan adalah situasi yang dihadirkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi, masyarakat, negara atau lembaga tertentu seperti pendidikan, keagamaan, dan politik. Setiap interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan (*follows*) menghadirkan atribut-atribut tertentu yang dijalankan melalui otoritas, pengetahuan, penguasaan sumber-sumber daya yang tersedia, kontrol terhadap informasi dan komunikasi interpersonal.

Kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang berdasarkan hukum Allah. Oleh karena itu, pemimpin haruslah orang yang paling tahu tentang hukum Ilahi. Setelah para imam atau khalifah tiada, kepemimpinan harus dipegang oleh para faqih

yang memenuhi syarat-syarat syariat. Bila tak seorang pun faqih yang memenuhi syarat, harus dibentuk ‘majelis fukaha’.”

Sesungguhnya, dalam Islam, figur pemimpin ideal yang menjadi contoh dan suritauladan yang baik, bahkan menjadi rahmat bagi manusia (rahmatan linnas) dan rahmat bagi alam (rahmatan lil’alamin) adalah Muhammad Rasulullah Saw., sebagaimana dalam firman-Nya :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ  
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

“*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.*” (QS. al-Ahzab [33]: 21).

Sebenarnya, setiap manusia adalah pemimpin, minimal pemimpin terhadap seluruh metafisik dirinya. Dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas segala kepemimpinannya.

Kegiatan manusia secara bersama-sama yang memiliki maksud dan tujuan yang sama, selalu membutuhkan kepemimpinan dan kepemimpinan akan terjadi apabila ada pemimpin yang dapat mempengaruhi anggota yang lain. Pemimpin dapat berasal dari seorang individu maupun kelompok individu.

Pemimpin adalah seorang yang dikenal (baik langsung maupun tidak langsung) dan berusaha mempengaruhi pengikutnya untuk merealisasikan visinya, dan pemimpin hendaknya memiliki kecerdasan yang melebihi kecerdasan kelompoknya, serta memiliki emosi yang dapat mempengaruhi interaksi antara pemimpin dan pengikutnya, selain itu pemimpin memiliki daya

keaktifitas dan inovasi dalam merumuskan visi, strategi dan memilih taktik dalam upaya menciptakan perubahan<sup>41</sup>.

Proses interaksi antara pemimpin dan pengikutnya lebih banyak dipengaruhi oleh sikap pengikutnya, adapun taktik mempengaruhi dan jenis kekuasaan yang dipilih oleh pemimpin dan perilakunya dipengaruhi oleh sikapnya terhadap para pengikutnya. Sikap pemimpin mengenai apa yang memotivasi para pengikutnya akan berubah dan berkembang mempengaruhi gaya atau perilaku pemimpin.

Disisi lain interaksi antara pemimpin dan pengikutnya membutuhkan pengorganisasian kepemimpinan yang terencana dan terukur, sehingga hasilnya dapat dievaluasi, guna dilakukan perbaikan dikemudian hari.

Kepemimpinan dan manajemen adalah dua konsep yang sering dianggap memiliki makna yang sama. Tetapi tidak jarang pula dianggap sebagai dua hal yang berbeda. Sebagai ilustrasi beberapa ungkapan patut disimak yakni: kepemimpinan adalah inti dari manajemen<sup>42</sup>. Sementara ada yang menyatakan manajemen adalah salah satu bentuk khusus dari kepemimpinan<sup>43</sup>. Pendapat pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah bagian dari manajemen atau lebih sempit dari manajemen. Sedang pendapat kedua melihat kepemimpinan lebih luas dari manajemen.

Dari pendapat di atas maka dapat dijelaskan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan dengan atau tanpa pengantaran resmi dapat mempengaruhi kelompok yang

---

<sup>41</sup> Wirawan, *Teori Kepemimpinan I*, (Jakarta : Yayasan Bangun Indonesia & Uhamka Press, 2003), hal. 65.

<sup>42</sup> P. Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta, Penerbit Bumi Aksara, 2000), hal. 14

<sup>43</sup> Agus Dharma, *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manajer*, (Bandung : Sinar Baru, 2002), hal. 33.

dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama megarah pada pencapaian sasaran tertentu.

Lembaga pendidikan atau sekolah sebagai organisasi formal merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa komponen. Dari beberapa komponen yang ada seorang pemimpin harus mengetahui dan memberdayakan bawahannya untuk mengerjakan tugas, dan jabatan sebagai kepala sekolah sebenarnya terdapat tiga peran , yaitu :

- (a) Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah
- (b) Kepala sekolah sebagai manajer
- (c) Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu mengarahkan dan mempengaruhi, memberi pengertian dan sejenisnya kepada staf untuk mencapai tujuan, sedangkan kepala sekolah sebagai manajer berkaitan dengan pengelolaan sekolah mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pelaporannya. Sedangkan kepala sekolah sebagai administrator berkaitan dengan jabatan dalam keorganisasian, yaitu terkait dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab.

Dalam kaitan antara pemimpin dan manajer seseorang dapat menjadi pemimpin tanpa harus menjadi manajer. Sebagai contoh pemimpin informal seperti juru da'wah. *Opinion leader* dan lain-lain. Sebaliknya seorang bisa menjadi manajer tanpa bisa menjadi pemimpin seperti *financial account manager*<sup>44</sup>. Lebih lanjut dijelaskan bahwa manajer lebih berorientasi pada inovasi. Dari berbagai ungkapan tersebut dapat diidentifikasi bahwa manajemen pada dasarnya memberi perhatian yang merata kepada semua sumber daya sementara kepemimpinan lebih memberi

---

<sup>44</sup> Gary A. Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta : Indeks, 2010), hal. 4

perhatian kepada sumber daya manusia disamping sumber daya lainnya. Meskipun demikian diantara keduanya terdapat benang merah yang bertaut erat dalam hal fungsi. Aktivitas dan tujuan masing-masing yang memberi penekanan pada faktor efisiensi dan efektivitas.

Pemimpin dan Kepemimpinan merupakan dua elemen yang saling berkaitan. Artinya, kepemimpinan (*style of the leader*) merupakan cerminan dari karakter/perilaku pemimpinnya (*leader behavior*). Perpaduan atau sintesis antara "*leader behavior dengan leader style*" merupakan kunci keberhasilan pengelolaan organisasi; atau dalam skala yang lebih luas adalah pengelolaan daerah atau wilayah, dan bahkan Negara.

Banyak pakar manajemen yang mengemukakan pendapatnya tentang kepemimpinan. Dalam hal ini dikemukakan George R. Terry, sebagai berikut: "Kepemimpinan adalah kegiatan-kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela."<sup>45</sup>

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam kepemimpinan ada keterkaitan antara pemimpin dengan berbagai kegiatan yang dihasilkan oleh pemimpin tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempersatukan orang-orang dan dapat mengarahkannya sedemikian rupa untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh seorang pemimpin, maka ia harus mempunyai kemampuan untuk mengatur lingkungan kepemimpinannya.

Kepemimpinan menurut Halpin Winer yang dikutip oleh Dadi Permadi bahwa : "Kepemimpinan yang menekankan dua dimensi perilaku pimpinan apa yang dia istilahkan "*initiating*

---

<sup>45</sup> George R. Terry. *Prinsip - Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D.F.M. (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2006), hal. 495

*structure*” (memprakarsai struktur) dan “*consideration*” (pertimbangan). Memprakarsai struktur adalah perilaku pemimpin dalam menentukan hubungan kerja dengan bawahannya dan juga usahanya dalam membentuk pola-pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas. Sedangkan pertimbangan adalah perilaku pemimpin dalam menunjukkan persahabatan dan respek dalam hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya dalam suatu kerja.<sup>46,</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dari defenisi kepemimpinan itu dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya. Perlu diperhatikan bahwa defenisi tersebut tidak menyebutkan suatu jenis organisasi tertentu. Dalam situasi apa pun dimana seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, maka sedang berlangsung kepemimpinan dari waktu ke waktu, apakah aktivitasnya dipusatkan dalam dunia usaha, pendidikan, rumah sakit, organisasi politik atau keluarga, masyarakat, bahkan bangsa dan negara.

Sedangkan George R Terry, mengemukakan 8 (delapan) ciri mengenai kepemimpinan dari pemimpin yaitu :

- (a) Energik, mempunyai kekuatan mental dan fisik;
- (b) Stabilitas emosi, tidak boleh mempunyai prasangka jelek terhadap bawahannya, tidak cepat marah dan harus mempunyai kepercayaan diri yang cukup besar;
- (c) Mempunyai pengetahuan tentang hubungan antara manusia;

---

<sup>46</sup> Dadi Permadi. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*. (Bandung: PT Sarana Panca Karsa, 2001), hal. 35

- (d) Motivasi pribadi, harus mempunyai keinginan untuk menjadi pemimpin dan dapat memotivasi diri sendiri;
- (e) Kemampuan berkomunikasi, atau kecakapan dalam berkomunikasi dan atau bernegosiasi;
- (f) Kemampuan atau kecakapan dalam mengajar, menjelaskan, dan mengembangkan bawahan;
- (g) Kemampuan sosial atau keahlian rasa sosial, agar dapat menjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya, suka menolong, senang jika bawahannya maju, peramah, dan luwes dalam bergaul;
- (h) Kemampuan teknik, atau kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep<sup>47</sup>.

Kepemimpinan dalam Islam adalah kepemimpinan yang berdasarkan hukum Allah. Oleh karena itu, pemimpin haruslah orang yang paling tahu tentang hukum Ilahi. Setelah para imam atau khalifah tiada, kepemimpinan harus dipegang oleh para faqih yang memenuhi syarat-syarat syariat. Bila tak seorang pun faqih yang memenuhi syarat, harus dibentuk ‘majelis fukaha’.”

Sesungguhnya, dalam Islam, figur pemimpin ideal yang menjadi contoh dan suritauladan yang baik, bahkan menjadi rahmat bagi manusia (rahmatan linnas) dan rahmat bagi alam (rahmatan lil’alamin) adalah Muhammad Rasulullah Saw., sebagaimana dalam firman-Nya :



<sup>47</sup> George R. Terry. *Prinsip - Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D.F.M. (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2006), hal. 124



*“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.” (QS.al-Ahzab [33]: 21).*

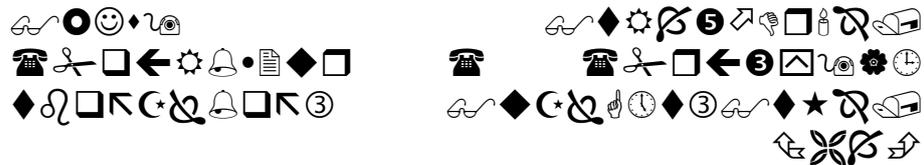
Sebenarnya, setiap manusia adalah pemimpin, minimal pemimpin terhadap seluruh metafisik dirinya. Dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas segala kepemimpinannya.

Ayat ini berbicara pada tataran ideal tentang sosok pemimpin yang akan memberikan dampak kebaikan dalam kehidupan rakyat secara keseluruhan, seperti yang ada pada diri para nabi manusia pilihan Allah. Karena secara korelatif, ayat-ayat sebelum dan sesudah ayat ini dalam konteks menggambarkan para nabi yang memberikan contoh keteladanan dalam membimbing umat ke jalan yang mensejahterakan umat lahir dan bathin. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa ayat ini merupakan landasan prinsip dalam mencari figur pemimpin ideal yang akan memberi kebaikan dan keberkahan bagi bangsa dimanapun dan kapanpun.

Pemimpin yang bisa bersikap adil. Keadilan adalah lawan dari penganiayaan, penindasan dan pilih kasih. Keadilan harus dirasakan oleh semua pihak dan golongan. Diantara bentuknya adalah dengan mengambil keputusan yang adil antara dua pihak yang berselisih, mengurus dan melayani semua lapisan masyarakat tanpa memandang agama, etnis, budaya, dan latar belakang.

Di dalam al-Qur’an juga dijumpai ayat yang berhubungan dengan sifat pokok yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yang terdapat dalam surat





*“Kami jadikan mereka pemimpin ketika mereka sabar/ tabah.”* (QS. As-Sajdah (32): 24)

Kesabaran dan ketabahan dijadikan pertimbangan dalam mengangkat seorang pemimpin. Sifat ini merupakan syarat pokok yang harus ada dalam diri seorang pemimpin.

Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan kepemimpinan dalam lingkungan sekolah, diantaranya:

- a) Bersikap adil. Perlunya kepala sekolah berlaku adil terhadap komunitas sekolahnya dikarenakan setiap guru, staf, dan para siswa mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan dan tingkat sosial, yang berbeda-beda. Jika hal ini dibiarkan saja maka dapat mengganggu sumbangsih tenaganya pada sekolah, untuk itu kepala sekolah perlu melakukan komunikasi dua arah yang baik dengan para pegawainya, agar adil menurutnya maka adil menurut pegawainya.
- b) Mendukung tercapainya tujuan. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung.
- c) Kepala sekolah berperan sebagai kapasitor. Artinya kepala sekolah mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan para siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

d) Sumber inspirasi. Kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat dan percaya diri guru, staf dan para siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab ke arah tujuan tercapainya pendidikan. Apabila semangat dan percaya diri sudah pemimpin miliki, maka ia akan lebih mudah untuk menyulut semangat dan rasa percaya diri komunitas sekolahnya. Bahkan tanpa dimintapun pegawai akan dengan tulus mewujudkan harapan-harapan pimpinannya.

## 2) Teori Kepemimpinan

Seperti diketahui keberhasilan sebuah organisasi tergantung oleh beberapa factor, diantara faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau tercapainya tujuan organisasi adalah kinerja para pemimpinnya. Mereka yang dapat mengkombinasikan kualitas kepemimpinan dengan kekuatan yang ada dalam posisinya untuk menciptakan pengaruh yang kuat kepada bawahannya dan koleganya dipandang sebagai pemimpin yang baik.

Dari semua fungsi manajemen, kepemimpinan atau leadership melibatkan atasan yang berhubungan langsung dengan bawahannya. Dengan demikian memimpin merupakan bagian sentral dari peran kepala sekolah, dalam bekerja bersama-sama untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Kemampuan memimpin yaitu kemampuan seorang kepala sekolah dalam memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan bawahan. Seseorang yang mempunyai posisi sebagai pemimpin dalam suatu organisasi mengemban tugas untuk melaksanakan kepemimpinan. Dengan kata lain pemimpin adalah orangnya dan kepemimpinan atau leadership adalah kegiatannya.

Ada beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli. Menurut E.Mulyasa kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap tercapainya tujuan organisasi<sup>48</sup>.

Sedangkan kepemimpinan menurut Hasibuan adalah:“Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”<sup>49</sup>.

Amirullah mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin dan atau kelompok. Definisi tersebut menekankan pada permasalahan hubungan antara orang yang mempengaruhi (pemimpin) dengan orang yang dipengaruhi (bawahan)<sup>50</sup>.

Dari beberapa definisi yang telah disebutkan, penulis dapat memberi kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan orang yang memiliki kewenangan untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kepemimpinan dalam konteks struktural tidak hanya terikat pada bidang atau sub bidang yang menjadi garapannya, tetapi juga oleh rumusan tujuan dan program pencapaiannya yang telah ditetapkan oleh pemimpin yang lebih tinggi posisinya. Setiap anggota harus melaksanakannya tanpa menyimpang. Sehingga dalam hal ini kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau

---

<sup>48</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 107

<sup>49</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta : PT. Gunung Agung, 2001), hal. 167.

<sup>50</sup> Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2004), hl. 245.

pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti usaha mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi orang lain, agar pikiran dan kegiatannya tidak menyimpang dari tugas pokoknya masing-masing. Dalam keadaan seperti ini inisiatif dan kreativitas tidak menyentuh tujuan dan program organisasi, dan jika masih diijinkan, sentuhannya hanya berkenaan dengan cara melaksanakan program agar tujuan lebih mudah dicapai. Inisiatif dan kreativitas tersebut tetap akan sulit dilakukan bilamana pimpinan unit tidak memiliki atau tidak mendapat pelimpahan wewenang. Dengan kata lain kepemimpinan dalam konteks struktural tidak dapat melepaskan diri dari sifat birokratis, meskipun tidak seluruhnya bersifat negatif. Sifat birokratis itu berarti pemimpin dalam melaksanakan program atau cara bekerja berpegang pada hirarki dan jenjang jabatan yang saling tidak boleh melampaui wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Birokrasi yang terlalu ketat akan mengakibatkan kepemimpinan kurang berfungsi, karena fungsi pengambilan keputusan tidak dapat dilaksanakan secara cepat. Setiap keputusan pimpinan yang lebih rendah, bukan saja harus sejalan dengan kebijaksanaan dan keputusan pimpinan yang lebih tinggi, tetapi juga sering terjadi pengambilan keputusan harus disetujui lebih dahulu oleh pimpinan atasan.

Kepemimpinan dalam konteks non-struktural dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula. Dalam konteks non-struktural ini sebab-sebab seseorang dipilih, dipercaya dan diangkat menjadi pemimpin karena memiliki kelebihan dalam aspek-aspek kepribadiannya. Kelebihan itu menimbulkan kepercayaan dan kesediaan mengikuti petunjuk, bimbingan dan pengarahannya. Kelebihan itu mungkin berupa kemampuan

intektual yang ditampilkan dalam wawasan yang luas, kemampuan menyelesaikan masalah dan lain-lain. Di samping itu mungkin berupa kesederhanaan, kejujuran, keterbukaan, dedikasi dan loyalitas, kepeloporan dan lain-lain. Dalam kepemimpinan ini hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya lebih longgar. Hubungan yang longgar itu disebabkan karena pemimpin berasal dari anggota kelompok yang sebelumnya merupakan orang-orang yang senasib dan sepenanggungan. Pemimpin tidak hanya mampu menghayati tugas-tugas yang harus dikerjakan anggota kelompok/organisasinya, tetapi juga menghayati kepentingan/kebutuhan dan masalah-masalahnya. Oleh karena itu setiap keputusannya selalu diorientasikan pada kebersamaan dengan anggota, dan bukan untuk melindungi posisinya (jabatannya) sebagai pemimpin. Dengan jiwa kebersamaan itulah yang menjadi faktor yang memudahkan pemimpin menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, sebagai perwujudan kepemimpinan yang efektif.

Amirullah memberi indikator kepemimpinan efektif yaitu dengan melihat dari hasil kinerja yang diperoleh selama tugas kepemimpinannya, baik secara kualitas maupun kuantitas. Salah satu pendekatan yang dianggap tepat dalam melihat indikator kepemimpinan yang efektif adalah dengan melihat peran-peran yang dimainkan oleh seorang pemimpin. Apabila pemimpin itu telah melaksanakan tugas sesuai dengan peran dan fungsinya, maka pemimpin itu dikatakan sudah efektif. Sebaliknya, pemimpin yang belum melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan peranannya, maka pemimpin itu masih belum bisa dikatakan sebagai pemimpin yang efektif. Adapun peran-peran dari seorang pemimpin yang efektif adalah : (1) sebagai figur (*figurehead*); (2) sebagai pemimpin (*leader*); (3) sebagai penghubung (*liaison*); (4) sebagai pengamat (*monitoring*); (5) sebagai pembagi informasi (*disseminator*); (6)

sebagai juru bicara (spokesperson) dan (7) sebagai wirausaha (enterpreneur)<sup>51</sup>.

Menurut M. Karyadi dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan menyatakan, Kepemimpinan adalah memproduksi dan memancarkan pengaruh terhadap kelompok- kelompok orang - orang tertentu sehingga mereka bersedia (*willing*) untuk berubah pikiran, pandangan, sikap, kepercayaan, dan sebagainya.<sup>52</sup>

Menurut Hadari Nawawi didalam bukunya yang berjudul Kepemimpinan Menurut Islam mengatakan, Kepemimpinan adalah sebagai perihal memimpin berisi kegiatan menuntun, membimbing, memandu, menunjukkan jalan, mengepalai, melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat mengerjakan sendiri.<sup>53</sup>

Menurut Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto dalam bukunya yang berjudul Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan, Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian hingga/rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.<sup>54</sup>

Dari berbagai pakar tersebut diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa Kepemimpinan adalah sebuah proses kegiatan mempengaruhi, mengorganisasi, menggerakkan, mengarahkan, membimbing, mengajak orang lain untuk melaksanakan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan bersama yang ditetapkan mencakup:

- a) Keterlibatan orang lain atau kelompok orang dalam mencapai tujuan.
- b) Adanya faktor tertentu yang ada pada pemimpin sehingga orang lain bersedia digerakkan atau dipengaruhi.

---

<sup>51</sup> Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2004), hl. 269.

<sup>52</sup> M. Karyadi, *Kepemimpinan*, (Bandung: Karya Nusantara, 2009), hal. 3

<sup>53</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada Universiti Press, 2003), hal. 28

<sup>54</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 2002), hal.1

- c) Adanya usaha untuk mengarahkan dan mempengaruhi perilaku orang lain, Dalam hal ini guru, karyawan, wali murid, masyarakat disekitar sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Kepemimpinan juga diartikan sebagai proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi tertentu<sup>55</sup>. Sementara pendapat lain menyatakan kepemimpinan adalah seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau bekerja atau berjuang dengan penuh kepatuhan dan semangat menuju tercapai tujuan kelompok<sup>56</sup>. Ditegaskan pula bahwa kepemimpinan sebagai proses menmpengaruhi: interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran tersebut.

Motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dengan team work, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi<sup>57</sup>.

Selanjutnya lebih dipertegas oleh sumber yang sama bahwa sasaran kepemimpinan adalah pencapaian tujuan. Kepemimpinan adalah peranan inti dari manajemen.

Dalam wacana manajemen, kepemimpinan efektif atau efektivitas kepemimpinan telah menjadi tema atau konsep yang mengandung pengertian. Tersendiri lebih dari sekedar paduan dua buah kata “efektivitas” dan “kepemimpinan” meskipun esensi dari dua kata tersebut telah melekat. Efektivitas tampaknya telah menjadi atribut yang sulit dipisahkan dengan kepemimpinan sehingga kadar kebaikan dan, ketidakbaikan dari kinerja

---

<sup>55</sup> Agus Dharma, *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manajer*, (Bandung : Sinar Baru, 2002), hal. 15.

<sup>56</sup> Leavit Harold J. *Psikologi Manajemen, edisi ke empat*. (Jakarta : Erlangga, 2002), hal. 506.

<sup>57</sup> Gary A. Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta : Indeks, 2010), hal. 5

kepemimpinan seseorang diukur dari efektif tidaknya kepemimpinan yang dilakukannya.

Hal ini dapat dipahami karena apabila ditelusuri sejarah munculnya aktivitas kepemimpinan yang bermula sejak adanya peradaban manusia yaitu sejak zaman nabi-nabi dan nenek moyang manusia mulai menjalin kerja sama untuk mempertahankan eksistensinya<sup>58</sup>.

Sampai pada akhirnya kepemimpinan/manajemen lahir sebagai ilmu dalam khasanah ilmu pengetahuan adalah untuk menjawab permasalahan efisiensi dan efektivitas yang selalu dihadapi manusia dalam kehidupannya berkelompok ataupun berorganisasi.

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menghasilkan gerakan/kegiatan dalam kepentingan jangka panjang terbaik dari kelompok. Dengan kata lain efektivitas kepemimpinan adalah kinerja pemimpin yang mampu menggerakkan segenap sumber daya, utamanya sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Persoalannya sekarang adalah bagaimana mengukur efektivitas kepemimpinan itu. Untuk menjawab pertanyaan tersebut maka perlu dikaji beberapa teori tentang kepemimpinan. Diskusi tentang efektivitas kepemimpinan pada umumnya merujuk pada perkembangan studi tentang kepemimpinan yang dapat dikategorikan ke dalam tiga kelompok teori sebagai berikut:

a) Teori Karakteristik pribadi (*traits theory*)

Teori ini berasumsi bahwa terdapat beberapa karakteristik pribadi yang harus dimiliki oleh seseorang untuk bisa menjadi pemimpin yang efektif.

---

<sup>58</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 28

Karakteristik pribadi tersebut mencakup aspek yang berhubungan dengan: (1) *Self oriented traits* yang meliputi: inteligensi. Fisik, sosial dan watak. (2) *task related characteristics* misalnya: kerjasama. Prestise. Diplomasia dan kemampuan bersosialisasi

Terdapat sekitar 24 ciri-ciri yang direkomendasikan untuk dimiliki setiap pemimpin yang efektif seperti pengetahuan umum yang luas, kemampuan analitik, daya ingat yang kuat, keterampilan berkomunikasi, rasionalisasi, fleksibilitas, orientasi masa depan, naluri tepat waktu dan beberapa lagi yang lain<sup>59</sup>.

Sebagai kesimpulan, teori ini menegaskan bahwa untuk menjadi pemimpin yang efektif seseorang harus memiliki karakteristik pribadi yang efektif pula seperti: harus pintar, berani, tegas, fleksibel, bertanggung jawab, rela berkorban, terampil berkomunikasi dan banyak lagi karakter lainnya. Selanjutnya tokoh-tokoh yang terkenal dari teori ini antara lain adalah Stodgill dan Ghseely, sementara kritik yang santer terhadap teori ini pada umumnya ditujukan kepada ketidakmampuannya memprediksi atau mendiagnosa kepemimpinan.

b) Teori-teori Perilaku (*behavioral theories*)

Sebagai reaksi terhadap analisis kepemimpinan berdasarkan karakteristik pribadi yang dianggap tidak mampu memprediksi kepemimpinan maka dikembangkanlah analisis kepemimpinan yang didasarkan kepada perilaku manajerial yang kemudian dikenal sebagai teori perilaku atau teori gaya. Teori ini disamping menggunakan pendekatan psikologis seperti teori karakteristik pribadi (*traits theory*) juga melibatkan tinjauan sosiologis. Teori ini berasumsi bahwa keberhasilan atau efektivitas kepemimpinan dan kepatuhan bawahan

---

<sup>59</sup> P. Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta, Bumi Aksara, 2000), hal. 74

terhadap pimpinan ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin.

Studi kepemimpinan yang mendasarkan kepada perilaku dipelopori oleh studi dari Ohio University dan Michigan University. Studi ini berhasil mengembangkan sebuah kuesioner yang dikenal sebagai LBDQ (*Leader Behavior Description Questionnaire*) yang kemudian membagi orientasi pemimpin kedalam dua bentuk yaitu *considerating* yang menitik beratkan pada hubungan harmonis dengan bawahan dan *initiating structure* yang menitikberatkan pada pelaksanaan tugas<sup>60</sup>. Tokoh-tokoh pendukung teori ini antara lain: Likert, Blake dan Mouton yang terkenal dengan teori kisi-kisinya (*grid theory*) serta Tannenbaum dan Schmidt yang mengemukakan teori "*Leadership as a continuum*"

Temuan yang menonjol dari teori perilaku pada umumnya adalah perhatian terhadap bawahan (*relationship oriented*) dan perhatian produk/tugas (*task oriented*) sehingga ditemukan dua gaya kepemimpinan pada posisi yang paling ekstrim dalam sebuah garis kontinum yaitu gaya demokratik dan gaya autokratik. Di antara kedua titik ekstrim tersebut berbaran berbagai bentuk atau gaya kepemimpinan. Kelemahan teori perilaku tentang kepemimpinan ini adalah kecenderungan merekomendasikan suatu gaya kepemimpinan yang dianggap paling efektif untuk segala situasi, pada hal dalam teori dan praktek kepemimpinan tidak bisa dialami semata-mata dengan penggunaan pendekatan perilaku saja.

---

<sup>60</sup> Gary A. Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta : Indeks, 2010), hal. 4 hal. 74-75

c) Teori-teori Kontingensi

Kritik terhadap teori perilaku atau teori gaya, menuntun lahirnya teori kontingensi. Teori ini mencoba mengakomodasi variabel spesifikasi yang terlibat dalam situasi kepemimpinan. Teori-teori yang menonjol dalam kelompok kontingensi adalah *path goal theory* oleh House dan Dessler, *Multiple linkage* dari Yukl dan *least preferred coworker* dari Fiedler, serta *situational theory* oleh Hersey dan Blanchard. Teori-teori kontingensi pada umumnya berupaya menggabungkan ciri-ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang.

Dimaklumi bahwa situasi adalah sesuatu yang cepat berubah, dinamis dan terus berkembang, oleh karenanya efektivitas kepemimpinan seseorang pada tingkat yang sangat dominan ditentukan oleh kemampuannya untuk membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar cocok dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi itu. Penyesuaian gaya kepemimpinan itu antara lain berarti kemampuan menentukan ciri-ciri kepemimpinan mana dan perilaku tertentu yang mana memperoleh bobot yang besar karena dituntut oleh situasi tertentu. Atas dasar itulah teori kontingensi menitikberatkan analisisnya pada faktor situasi dan menegaskan bahwa tidak ada gaya/perilaku kepemimpinan yang efektif untuk segala situasi. Kepemimpinan efektif adalah penerapan perilaku kepemimpinan yang tepat pada situasi yang tepat. Dari teori-teori yang efektif seperti diuraikan di atas. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif muncul dari kemampuan

seseorang pemimpin memilih gaya kepemimpinan yang tepat dalam mengakomodir perbandingan bobot ideal antara orientasi hubungan pada situasi tertentu. Dengan demikian efektivitas kepemimpinan adalah derajat keberhasilan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara mempengaruhi pengikutnya melalui kombinasi ideal antara orientasi pada tugas dan penekanan pada hubungan (kadang-kadang cenderung otoriter atau demokratis) sesuai situasi yang dihadapi.

### 3) Model Dan Gaya Kepemimpinan

Pandangan kedua tentang perilaku kepemimpinan ini memusatkan pada gaya kepemimpinan dalam hubungannya dengan bawahan. Menurut Nasution (2004:199) Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan ini pada gilirannya ternyata merupakan dasar dalam membedakan atau mengklasifikasikan tipe kepemimpinan<sup>61</sup>.

Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu :

- a) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal.
- b) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama.
- c) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Di sini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki

---

<sup>61</sup> Nasution, *Manajemen Jaa Terpadu: Total Service Management*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2004), hal. 199.

keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya.

Gaya kepemimpinan adalah cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan.<sup>62</sup> Dengan berusaha mempengaruhi perilaku orang-orang yang dikelolanya.<sup>63</sup> Sedangkan Menurut Mulyasa dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan. Dalam kaitannya dengan peranan gaya kepemimpinannya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Perlu dipahami bahwa setiap pemimpin bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi pegawainya. Sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan diantaranya yang berkaitan dengan: 1). Pembinaan disiplin, 2). Pembangkitan Motivasi, 3). Penghargaan. Ada beberapa macam istilah yang digunakan untuk menerangkan pendekatan umum yang dipergunakan oleh para pemimpin dalam situasi kemanusiaan antara lain: Demokratis, birokratis, neurokratis, otokratis dan *laissez faire*. Gaya kepemimpinan sederhana dalam Purwanto mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dibedakan menjadi tiga macam meliputi, 1). Otokrasi, 2) Demokrasi, dan 3). *Laissez Faire*<sup>64</sup>.

Adapun ciri - ciri gaya kepemimpinan otokrasi, demokrasi, dan *laissez faire*, antara lain:

---

<sup>62</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), hal.48

<sup>63</sup> Agus Darma, *Managemen Supervisi, Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hal.144

<sup>64</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hal.48-52

a) Kepemimpinan yang Otokrasi.

Dalam kepemimpinan yang otokrasi, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Kekuasaan pemimpin otokrasi hanya dibatasi oleh undang - undang. Penafsirannya sebagai pemimpin otokrasi tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah, tidak ada koordinasi dengan para bawahan diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah ditetapkan. Kekuasaan yang berlebihan ini dapat menimbulkan sikap menyerah tanpa kritik “*Asal Bapak Senang*” terhadap pemimpin dan kecenderungan untuk mengabdikan perintah dan tugas tidak ada pengawasan langsung. Dominasi yang berlebihan mudah menghidupkan oposisi terhadap kepemimpinan, atau menimbulkan sifat apatis, atau sifat agresif pada anggota- anggota kelompok terhadap pemimpinnya.

Menurut Hendiyat Soetopo dalam bukunya *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* bahwa kepemimpinan yang otokrasi yaitu pemimpin lebih bersifat ingin berkuasa, suasana disekolah tegang. Pemimpin sama sekali tidak memberi kebebasan kepada anggota kelompok untuk turutambil bagian dalam memutus suatu persoalan.<sup>65</sup> Sedangkan menurut Ngalm Purwanto kepemimpinan Otokrasi atau otoriter meliputi: 1). Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi, 2).Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, 3). Menganggap bawahan sebagai alat semata- mata, 4). Tidak mau menerima pendapat, saran, dan kritik dari anggotanya, 5). Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya, 6). Cara

---

<sup>65</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 2008), hal.7

menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan atau menghukum.<sup>66</sup>

Di sini pemimpin dalam hal ini kepala sekolah mendikte kepada anggota yang ada dibawah kepemimpinannya, gaya mendikte dapat digunakan ketika para tenaga kependidikan berada dalam tingkat kematangan rendah, sehingga perlu petunjuk serta pengawasan yang jelas. Dengan gaya ini, Supervisor membatasi peranan bawahan dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melakukan pekerjaan.<sup>67</sup>

Gaya kepemimpinan yang otoriter ada baiknya diterapkan pada sekolah dimana keadaan para guru dan stafnya masih memerlukan petunjuk dari kepala sekolah dan belum bisa menentukan apa yang baik untuk dikerjakan, dengan gaya seperti ini perlu guru dan staf yang belum berpengalaman akan mengerjakan tugasnya sesuai dengan petunjuk dari kepala sekolah sehingga pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan jadwal yang dibuat oleh kepala sekolah.

Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya otoriter yaitu gaya kepemimpinan dimana pengambilan keputusannya dalam segala hal terpusat pada seorang pemimpin, para bawahan hanya bergerak menjalankan tugas-tugas yang diatur pemimpin.

#### b) Kepemimpinan Laissez Faire

Dalam tipe kepemimpinan ini diartikan sebagai membiarkan orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan

---

<sup>66</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hal.51

<sup>67</sup> Agus Dharma, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis bagi Para Supervisor)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hal.144

koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggota kelompok tanpa petunjuk dan saran - saran dari pemimpin. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan diantara anggota-anggota kelompok, tidak merata pada posisi para anggotanya dalam melaksanakan tugasnya, atau secara tidak langsung segala peraturan, kebijaksanaan (policy) suatu institusi berada ditangan anggota.

Kepemimpinan yang *laissez faire* baik diterapkan bilamana guru dan staf sudah senior dan sangat berpengalaman pada pekerjaannya. Dengan kata lain karena para guru sudah senior dan memiliki kredibilitas yang baik tidak lagi didekte oleh kepala sekolah melainkan dibiarkan karena sudah mengerti akan kewajibannya masing - masing.

c) Kepemimpinan Demokratis.

Pemimpin dalam tipe ini menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator melainkan sebagai pemimpin ditengah - tengah anggota kelompoknya, hubungannya dengan para bawahannya bukan sebagai atasan dan bawahan tetapi lebih pada *sau dars* pada adiknya.

Dalam melaksanakan tugasnya ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran dari para bawahannya, demikian juga terhadap kritik yang membangun dari bawahannya dijadikan sebagai umpan balik dan bahan pertimbangan dalam pembuatan keputusan.

Disamping itu pemimpin ini juga memberikan kesempatan bagi timbulnya kecakapan memimpin pada anggota kelompoknya dengan jalan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggung jawab. Sedangkan kepemimpinan yang demokratis kepala sekolah sebagai seorang pemimpin lebih mementingkan kepentingan bersama dari pada

kepentingan sendiri, sehingga terciptalah hubungan dan kerjasama yang baik dan harmonis, saling membantu didalam melaksanakan tugas sehari-hari dan akan tercipta suasana kerja yang sehat. Menurut Ngalim Purwanto gaya demokratis memiliki sifat- sifat, 1). Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia didunia, 2). Selalu berusaha menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan, 3). Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan, 4) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan, 5). Memberikan kebebasan seluas- luasnya kepada bawahan dan membimbingnya, 6) Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses dari pada dirinya, 7). Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.<sup>68</sup>

Gaya demokratis dapat diterapkan bilamana para guru /staff sudah mampu mengambil keputusan apa yang dilakukan sesuai dengan kewajibannya dan sudah mempunyai pengalaman yang cukup untuk menentukan langkah - langkah dalam melaksanakan pekerjaan.

Jadi dapat disimpulkan kepemimpinan dapat diterapkan dimana dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan organisasi, seorang kepala sekolah atau pemimpin mengikutsertakan atau bersama-sama bawahannya, baik diwakili oleh orang - orang tertentu atau berpartisipasi langsung dalam pengambilan keputusan.

Dari semua itu, dapat dilihat cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan, Adapaun kombinasi dari gaya kepemimpinan tersebut menghas ilkan berbagai

---

<sup>68</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hal.52

bauran gaya kepemimpinan yang dibedakan menjadi empat gaya kepemimpinan menurut Agus Dharma dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Supervisi* yaitu, 1). Gaya Instruksi (gaya bos), 2). Gaya Konsultasi (gaya dokter), 3). Gaya Partisipasi (gaya konsultan), 4) Gaya Delegasi (gaya bebas).<sup>69</sup>

Adapun ciri - ciri gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan gaya delegasi adalah:

a) Gaya Instruksi (Gaya Bos)

Adalah supervisor (kepala sekolah) membatasi peranan bawahan dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melakukan pekerjaan pada umumnya daya tersebut pemimpin membuat keputusan - keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Gaya instruksi ini ditujukan bagi bawahan dengan tingkat perkembangan rendah, tidak mau dan tidak mampu memikul tanggung jawab untuk suatu pekerjaan karena mereka tidak yakin dan tidak kompeten. Oleh karena itu, gaya instruksi harus memberikan pengarahan yang jelas dan pengawasan ketat memiliki kemungkinan efektif yang paling tinggi.

b) Gaya Konsultasi (Gaya Dokter)

Adalah supervisor (kepala sekolah) masih banyak memberikan arahan dan masih mengambil hampir semua keputusan. Pada umumnya gaya tersebut pemimpin mulai banyak melakukan instruksi dengan bawahan. Dalam hal ini diperlukan tugas yang tinggi serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan dan kemampuan yang telah dimiliki.

---

<sup>69</sup> Agus Dharma, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis bagi Para Supervisor)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hal.150-152

c) Gaya Partisipatif (Gaya Konsultan )

Adalah supervisor (kepala sekolah) mengikut sertakan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pada umumnya gaya tersebut pemimpin cenderung memberikan kepercayaan pada bawahan untuk menyelesaikan tugas sebagai tanggung jawab, sambil tetap melakukan kontak konsultatif. Dalam hal ini upaya tugas tidak digunakan, namun upaya hubungan senantiasa ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah, dan iklim yang transparan.

d) Gaya Delegasi (Gaya Bebas)

Adalah Supervisor (kepala sekolah) dan bawahan hanya mendiskusikan batasan masalah bersama-sama, sehingga tercapai kesepakatan. Pada umumnya gaya tersebut pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk mengambil inisiatif sendiri. Dalam hal ini tingkat kedewasaan yang tinggi, upaya tugas hanya diperlukan sekeadarnya saja, demikian pula upaya hubungannya.

Dalam penerapan ketiga atau keempat gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh kepala sekolah, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinan yang sifat-sifat tersebut muncul secara situasional bisa saja bersifat demokratis atau dalam pengambilan keputusan bisa saja bersifat delegasi, partisipatif, konsultasi, dan instruksi. Meskipun kepala sekolah ingin selalu bersifat namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain, misalnya: otoriter. Dalam hal tertentu sifat otoriter lebih cepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan.

Esensi kepemilikan adalah aktivitas mempengaruhi, kepemimpinan merupakan milik interaksi sosial antara pemimpin dan pengikutnya, dan bukan milik pimpinan, artinya tanpa adanya interaksi antara pemimpin dan pengikutnya tidak ada

kepemimpinan. Interaksi dapat terjadi secara langsung atau tidak langsung. Dalam interaksi secara langsung pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi.

Mempengaruhi adalah proses dimana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma kepercayaan, pikiran dan tujuan yang dilakukan secara sistematis. Adapun model dan proses mempengaruhi ini meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

- a) Pemimpin dan pengikut. Proses mempengaruhi merupakan interaksi sosial dua arah, antara pemimpin dan pengikut. Artinya dalam interaksi itu pemimpin berupaya mempengaruhi pemimpin. Akan tetapi upaya untuk mempengaruhi pemimpin umumnya lebih besar dari upaya para pengikutnya terutama dalam kepemimpinan sistem sosial dan birokratis. Dalam interaksi ini pemimpin dan pengikut dipengaruhi oleh sifat pribadi, kekuasaan yang dimilikinya dan variabel lain yang bersifat situasional.
- b) Kekuasaan. Proses mempengaruhi merupakan interaksi kekuasaan pemimpin dan kekuasaan pengikut. Pilihan perilaku mempengaruhi pemimpin tergantung berapa besar kekuasaan posisional dan kekuasaan personal yang dimiliki pemimpin terhadap target (pengikut) dan sebaliknya. Suatu taktik mempengaruhi tak mungkin dipilih jika kekuasaan yang dibutuhkan tidak dimiliki oleh pemimpin. Kekuasaan pemimpin mempertinggi keefektifan upaya mempengaruhi dengan menggunakan kekuasaan yang relevan. Misalnya taktik ancaman yang digunakan para pemimpin tidak akan berhasil jika para pengikut mengetahui kekuasaan paksa yang diperlukan dalam ancaman tidak dimiliki oleh pemimpin. Seorang pemimpin yang *expertise power*nya dalam bidang

tertentu lebih rendah dari pengikutnya akan mendengarkan dan mempertimbangkan apa yang dikemukakan oleh pengikutnya.

- c) Sifat pribadi. Pilihan perilaku mempengaruhi juga tergantung pada sifat pribadi pemimpin dan pengikut. Sifat-sifat yang relevan meliputi, percaya diri, motivasi kekuasaan, keterampilan dan pengalaman mendiagnosa dan mempengaruhi target. Keterampilan ini meliputi kemampuan untuk mengenal kapan upaya jenis-jenis pengaruh sesuai dengan situasi dan kemampuan untuk memakai suatu jenis taktik tertentu dengan cara efektif. Pemimpin cenderung memilih bentuk-bentuk perilaku mempengaruhi yang mereka percaya akan efektif dalam situasi tertentu. Disamping itu pilihan tersebut juga tergantung pada : tujuan pengaruh, keunikan permintaan, reaksi yang diantisipasi dari target.
- d) Perilaku mempengaruhi. Perilaku mempengaruhi terdiri dari beberapa komponen. Pertama adalah keterampilan untuk menganalisis target yang akan dipengaruhi, latar belakang pendidikan, kehidupan sosial pengalaman dan sebagainya dan memilih gaya kepemimpinan dan taktik mempengaruhi yang cocok dengan target. Kedua, penguasaan gaya kepemimpinan dan taktik mempengaruhi dan menyesuaikan dengan target<sup>70</sup>.

Selanjutnya yang paling penting untuk diingat adalah macam pribadi pemimpin dan bentuk kepemimpinannya yang paling cocok bagi kepentingan kelompok dalam kondisi dan dalam situasi tertentu, sehingga antara pemimpin dan situasi lingkungannya membentuk tipe kepemimpinan.

Tipe kepemimpinan digolongkan menjadi delapan kelompok seperti berikut:

---

<sup>70</sup> Wirawan, *Teori Kepemimpinan I*, (Jakarta : Yayasan Bangun Indonesia & Uhamka Press, 2003), hal. 135

- a) Tipe kharismatik. Tipe kepemimpinan kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarangpun orang tidak mengetahui besar sebab-sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki kharisma begitu besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar. Tokoh-tokoh besar semacam ini antara lain : Jengis Khan, Hitler, Gandhi, John F. Kenedy, Sukarno, Margarete Teatcher, Gorbachev dan lain-lain.
- b) Tipe Paternalistik. Tipe kepemimpinan ini adalah tipe kepemimpinan kebapakan, dengan sifat-sifat antara lain, pertama : Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan, kedua : Dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), ketiga : Dia jarang memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri dan berinisiatif, dan kreatif, keempat : Dia selalu bersikap serba tahu dan selalu merasa benar.
- c) Tipe militeristik. Tipe ini sifatnya sok kemiliter-militeran, hanya gaya luaran saja yang mencontoh gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter. Hendaknya dipahami bahwa tipe kepemimpinan militeristik sangat berbeda dengan

kepemimpinan organisasi militer. Adapun sifat-sifat pemimpin yang militeristik antara lain ialah :

- (1) Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando pada bawahannya, keras sangat otoriter, kaku dan sering kurang bijaksana
  - (2) Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan
  - (3) Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan
  - (4) Menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya
  - (5) Tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan dari bawahan
  - (6) Komunikasi hanya berlangsung searah.
- d) Tipe Otokratik. Otokrat berasal dari perkataan *autos* = sendiri, dan *kratos* = kekuasaan, kekuatan. Jadi otokrat berarti penguasa absolut.

Kepemimpinan otokratis itu berdasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak yang harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada *a one man show*. Dia berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buahan diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri. Selanjutnya pemimpin selalu berdiri jauh dari anggota kelompoknya, jadi ada sikap menyisihkan diri dan eksklusifisme. Pemimpin otokrasi itu senantiasa ingin berkuasa absolut, tunggal dan merajai keadaan. Sikap dan prinsip-

prinsipnya sangat konservatif/kuno dan ketat kaku. Dengan keras dia mempertahankan prinsip-prinsip business, efektivitas, efisien dan hal-hal yang Zakelijk. Pemimpin mau bersikap baik kepada bawahan asal bawahan tadi bersedia patuh secara mutlak sebagai hamba nan setia,

- e) Tipe Laissez Faire. Pada tipe kepemimpinan ini, sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia hanya membiarkan kelompoknya dan setiap orang semaunya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia hanya merupakan pemimpin simbol belaka dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis yang biasanya diperoleh melalui penyusunan berkat sistem nepotisme. Ringkasnya, pemimpin Laissez Faire itu pada hakekatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya.
- f) Tipe Populistik. Kepemimpinan populistis adalah kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat (Sukarno dengan ideologi marhaenisme). Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional, juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan asing. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali nilai-nilai Nasionalisme.
- g) Tipe Administratif. Kepemimpinan tipe ini adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif, sedang para pemimpinnya terdiri dari para teknokrat dan administrator-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk pemerintah,

yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan adanya perkembangan sosial ditengah masyarakat

h) Tipe Demokratis. Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (diri sendiri), dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person atau individu pemimpin, melainkan terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan, juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. kepemimpinan demokratis juga sering disebut sebagai kepemimpinan group developer. Kepemimpinan demokratis biasanya berlangsung secara mantap, dengan adanya gejala-gejala sebagai berikut:

- (1) Organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada dikantor.
- (2) Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya, sehingga mereka senang dalam menyandang tugas kewajibannya.
- (3) Diutamakannya tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya dan kelancaran kerja sama dari setiap warga kelompok.
- (4) Pemimpin demokratis berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi pencapaian

tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.

Dengan ringkas dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan demokratis menitikberatkan masalah aktivitas setiap anggota kelompok juga para pemimpin lainnya, yang semuanya terlibat aktif dalam penentuan sikap, pembuatan rencana-rencana, keputusan, penerapan disiplin kerja<sup>71</sup>.

#### 4) Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif hanya dapat terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi pemimpin ini berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok/organisasinya.

Pemimpin yang membuat keputusan dengan memperhatikan situasi sosial kelompok/organisasinya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya. Dengan demikian akan terbuka peluang bagi pemimpin untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi sosial yang dikembangkannya. Fungsi kepemimpinan itu memiliki dua dimensi sebagai berikut :

- a) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.

---

<sup>71</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 69

- b) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi itu, selanjutnya secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan. Lima fungsi kepemimpinan tersebut adalah :

- a) Fungsi Instruktif

Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), kapan (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

- b) Fungsi Konsultatif

Pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi dapat pula dilakukan melalui arus sebaliknya, yakni dari orang-orang yang dipimpin kepada pemimpin yang menetapkan keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya. Hal ini berarti fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin.

- c) Fungsi Partisipasi

Fungsi ini berarti kesediaan pemimpin untuk tidak berpangku tangan pada saat-saat orang yang dipimpin melaksanakan keputusannya. Pemimpin tidak boleh sekedar mampu membuat keputusan dan memerintahkan

pelaksanaannya, tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya, dalam batas-batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang bertanggung jawab melaksanakannya.

d) Fungsi Delegasi

Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain sesuai dengan posisi/jabatannya.

e) Fungsi Pengendalian

Pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Memimpin adalah membimbing suatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tujuan kelompok dapat tercapai. Seorang pemimpin tidak bisa asal memimpin, dibutuhkan ketrampilan dalam memimpin anggotanya. Salah satu konsekuensi dari seseorang yang diangkat menjadi pemimpin adalah harus mempunyai kemampuan dan keahlian yang lebih dibandingkan dengan para anggotanya. Beberapa kemampuan dan keahlian memimpin terdapat dalam fungsi kepemimpinan.

Dengan demikian untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus memahami fungsi kepemimpinan terlebih dahulu. Menurut Indra Fachrudi dalam bukunya “Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif” menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan terbagi menjadi dua (2) yaitu:

a) Fungsi pemimpin berdasarkan tujuan yang hendak dicapai

Tugas pemimpin dalam fungsi itu, dapat penulis deskripsikan sebagai berikut:

- (1) Memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok, serta menjelaskan supaya anggota dapat bekerja sama mencapai tujuan itu.
  - (2) Memberi dorongan kepada anggota kelompok untuk ikut menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan lebih baik lagi.
  - (3) Membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan yang sehat.
  - (4) Menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok.
  - (5) Memberi dorongan kepada seluruh anggota untuk melahirkan perasaan, pikiran dan memilih buah pikiran yang baik serta berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok.
  - (6) Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.
- b) Fungsi pemimpin yang bertalian dengan penciptaan suasana kerja yang sehat dan menyenangkan, dapat penulis deskripsikan sebagai berikut:
- (1) Menunjukkan dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok.
  - (2) Mengusahakan suatu tempat bekerja yang menyenangkan sehingga dapat dipupuk kegembiraan dan semangat bekerja dalam melaksanakan tugas.

- (3) Menanamkan dan memupuk perasaan kepada anggota bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan merupakan bagian dari kelompok.
- (4) Pemimpin dapat mempergunakan kelebihan yang terdapat pada pemimpin bukan untuk berkuasa atau mendominasi, melainkan untuk memberi sumbangsih kepada kelompok menuju pencapaian tujuan bersama.<sup>72</sup>

Kepemimpinan (*leadership*) berbeda dengan pemimpin (*leader*). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi tingkah laku orang atau kelompok dengan maksud mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Sedangkan pemimpin adalah seseorang atau sekelompok orang seperti kepala, komandan, ketua dan sebagainya. Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu untuk tujuan bersama.

Dengan demikian, kepemimpinan seyogianya melekat pada diri pemimpin dalam wujud kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*) guna mewujudkan kepemimpinan bermutu atau *Total Quality Management* (TQM). Kepemimpinan adalah unsur penting dalam TQM. Dikatakan bahwa, pemimpin yang efektif menurut konsep TQM adalah pemimpin yang sensitif atau peka terhadap adanya perubahan dan pemimpin yang melakukan pekerjaannya secara terfokus. Dalam konsep TQM, memimpin berarti menentukan hal-hal yang tepat untuk dikerjakan, menciptakan dinamika organisasi yang dikehendaki agar semua orang memberikan komitmen,

---

<sup>72</sup> Indara Fachrudi, Soekarno, *Bagaimana Memimpin Yang Efektif*, (Bogor: PT: Ghalia Indonesia, 2006) hal 3

bekerja dengan semangat dan antusias untuk mewujudkan hal-hal yang telah ditetapkan.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :<sup>73</sup>

1) Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskan untuk berkonsultasi dengan orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang dibutuhkan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

---

<sup>73</sup> Rivai, V, dan Mulyadi, D, *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 56

### 3) Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana.

### 4) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

### 5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian berarti bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut :

- 1) Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
- 2) Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas.

- 3) Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
- 4) Pemimpin harus mampu mengembangkan kerja sama yang harmonis.
- 5) Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan sesuai batas tanggung jawabnya.
- 6) Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu :

- a) Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.
- b) Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
- c) Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Dalam membahas masalah ini, Wirawan mengajukan delapan hal fungsi kepemimpinan yaitu :

- 1) Menciptakan Visi

Seorang pemimpin berkewajiban menciptakan visi, tentang apa yang dicita-citakan organisasi, apa yang dicapai dan diinginkan serta apa yang diimpikan organisasinya.

- 2) Mengembangkan Budaya Organisasi

Seluruh persoalan organisasi berpikir, bersikap dan berperilaku tertentu sesuai dengan visi yang ditetapkan berdasarkan norma-norma yang digariskan pemimpin.

3) Menciptakan Sinerji

Seorang pemimpin harus mampu berbagai kepentingan yang ada atau merubah suatu konflik yang destruktif menjadi konflik yang konstruktif yang selanjutnya menciptakan sinerji yang positif.

4) Memberdayakan Pengikut

Seorang pemimpin mengupayakan agar pengikutnya mempunyai kemampuan, inisiatif, mengembangkan potensinya, dan meningkatkan daya atau kekuasaannya melalui kerjasama.

5) Mengadakan Perubahan

Seorang pemimpin sebagai agen perubahan menyadari bahwa perubahan merupakan suatu keharusan dalam menjawab berbagai tuntutan kebutuhan dan kualitas hidup. Tanpa perubahan dinamika kehidupan mengalami kemandegan.

6) Memotivasi Pengikut

Seorang pemimpin harus memotivasi bawahan untuk bekerja sebaik mungkin, berprestasi dalam mencapai mutu dan kualitas pekerjaan, sehingga kinerja yang diharapkan oleh organisasi dapat terwujud.

7) Mewakili Sistem Sosialnya

Seorang pemimpin mewakili sistem sosial yang dipimpinnya. Ia bertindak sebagai wakil atau simbol sosialnya ke dalam dan keluar organisasi. Ia berkewajiban memikul tanggung jawab kedinasan, sebagai wakil sistem sosialnya.

#### 8) Membelajarkan *organises*

Artinya bahwa sebuah organisasi harus melakukan pembelajaran terus menerus demi mensejahterakan anggotanya. Ide-ide baru atau pola pikir baru selalu dipelihara untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan organisasi<sup>74</sup>.

### 3. Hakekat Kepala Sekolah

#### a. Kepala sekolah

Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai orang atau (guru) yang memimpin sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah tidaklah berbeda dengan para pemimpin pada umumnya. Yang membedakan hanyalah tugas-tugasnya yang sudah barang tentu ditentukan oleh ciri dan spesifikasi lembaga atau organisasi yang dipimpinya. Dalam ungkapan yang lebih teknis dinyatakan bahwa *“The principal was the person indentified as being responsible for exerting his leadership”*. Maksudnya kepala sekolah adalah seseorang yang ditetapkan sebagai yang bertanggung jawab dalam mengembangkan kepemimpinan pendidikan karena kepala sekolah adalah pemimpin yang paling berwenang dalam menetapkan iklim/suasana sekolah. Sikap siswa, guru dan pelaksana proses belajar mengajar. Ketika sekolah mencapai efektivitasnya maka sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolahnya.

Sebagai suatu organisasi dan sistem sosial, sekolah pada umumnya merupakan institusi publik dimana fungsi dan tugasnya lebih bersifat pelayanan sosial daripada sebagai lembaga profit. Selain itu dari segi produk sekolah tidak menghasilkan barang tetapi menghasilkan servis (pelayanan jasa) untuk masyarakat dengan titik berat pada sifat pelayanan kepada peserta didik. Sehubungan dengan

---

<sup>74</sup> Wirawan, *Teori Kepemimpinan I*, (Jakarta : Yayasan Bangun Indonesia & Uhamka Press, 2003), hal. 950

hal tersebut adalah penting untuk disimak pernyataan Prokopenko yang menegaskan bahwa dalam sektor publik terdapat perbedaan antara keluaran organisasi dengan pencapaian misi organisasi. Keluaran akhir organisasi dibandingkan dengan masukan adalah efisiensi organisasi tersebut. Sementara dampak yang dihasilkan dari program organisasi adalah efektivitas organisasi itu.

Selain sekolah dapat dilihat sebagai suatu organisasi juga harus diposisikan sebagai masyarakat belajar. Sebagai organisasi, sekolah memiliki sumber daya yang perlu dikelola secara efisien dan efektif. Dalam hal sekolah sebagai masyarakat belajar, ditandai dengan adanya murid belajar dan guru mengajar, berlangsung proses belajar mengajar dan diharapkan tercipta masyarakat yang mau belajar kerja dan bekerja keras. Selanjutnya di sekitar sekolah terdapat masyarakat umum yang saling terkait, dapat berpengaruh terhadap dan dipengaruhi oleh aktivitas sekolah. Kesemuanya itu merupakan variabel yang patut diperhitungkan dalam mengukur kemampuan kepemimpinan kepala sekolah.

Sejalan dengan karakteristik sekolah sebagai organisasi seperti telah diuraikan di atas maka formula yang ditawarkan oleh Caplow tepat untuk digunakan dalam mengukur efektifitas sekolah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa efektifitas sekolah adalah adanya stabilitas yang ditandai dengan terpeliharanya hubungan baik antara sekolah dengan lingkungannya. Adanya integritas yang ditandai dengan berlangsungnya rasa kebersamaan kepala sekolah, guru dan siswa, adanya voluntaritas yaitu semangat partisipasi yang tinggi dari siswa dan guru dan adanya prestasi kerja berupa ketercapaian tujuan-tujuan administrative dan edukatif.

Setelah penyajian serangkaian teori-teori, konsep maupun proporsi tentang efektivitas kepemimpinan dan kepala sekolah, maka gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat diukur seberapa besar

tingkat keefektifan kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya. Oleh karena itu, untuk lebih memudahkan membangun konstruk dari gaya kepemimpinan kepala sekolah perlu diidentifikasi substansi dan kata kunci dari setiap konsep yang disoroti oleh masing-masing pakar.

Kepemimpinan kepala sekolah mengacu pada manajemen yang berbasis sekolah yang merupakan alternatif dalam pengelolaan pendidikan secara mandiri oleh sekolah dengan tujuan untuk memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah.

Sejalan dengan komitmen untuk peningkatan mutu sekolah, maka berdasarkan keputusan Kepala Dinas Pendidikan Dasar Provinsi DKI Jakarta Nomor 250 Tahun 2004, Pasal 18 Melahirkan kriteria penilaian kinerja Kepala Sekolah sebagai indikasi untuk mengukur kepemimpinan Kepala Sekolah, yang menyangkut beberapa komponen dan aspek penilaian yaitu :

Kepemimpinan, aspek yang dinilai adalah memiliki kepribadian, memahami kondisi guru dan karyawan serta siswa, memahami visi dan misi sekolah, mampu mengambil keputusan dan mampu berkomunikasi.

Manajerial, aspek yang dinilai adalah mampu menyusun program, menyusun organisasi kepegawaian, memberikan arahan, mengoptimalkan sumber daya sekolah.

Pendidik, aspek yang dinilai adalah mampu menyusun dan melaksanakan program pembelajaran, membimbing guru, membimbing karyawan, membimbing siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan iptek, mampu memberikan contoh mengajar yang baik.

Administrator, aspek yang dinilai adalah mampu mengelola administrasi PBM dan BK, administrasi kesiswaan, administrasi

ketenagaan, administrasi keuangan, administrasi sarana dan prasarana dan mampu mengelola administrasi persuratan.

Wirausahawan, aspek yang dinilai adalah mampu mencari gagasan baru, melaksanakan pembaharuan, mengatur lingkungan kerja, mengatur suasana kerja, menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.

Penyelia, aspek yang dinilai adalah mampu menyusun program supervisi pendidikan, melaksanakan program supervisi pendidikan.

#### **b. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Sejalan dengan uraian kepemimpinan di atas kepemimpinan dalam organisasi sekolah secara umum sama. Kepala Sekolah adalah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus mengayomi bawahannya yaitu para guru dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul.

Wahjosumidjo mengartikan bahwa : “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”<sup>75</sup>

Sementara Rahman dkk mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (Jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (kepala sekolah) di sekolah.”<sup>76</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan memanaj segala sumber daya yang

---

<sup>75</sup> Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hal. 83.

<sup>76</sup> Rahman, *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006), hal. 106.

ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah A. Tabrani Rusyan menyatakan bahwa :

Kepemimpinan kepala sekolah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa. Kepemimpinan kepala sekolah harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, karena tanggung jawab kepala sekolah sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya hasil belajar para siswa, juga produktivitas dan semangat kerja guru tergantung kepala sekolah dalam arti sampai sejauh mana kepala sekolah mampu menciptakan kegairahan kerja dan sejauh mana kepala sekolah mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan sehingga produktivitas kerja guru tinggi dan hasil belajar siswa meningkat<sup>77</sup>.”

Sebenarnya dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin dan anggotanya mempunyai ketergantungan satu dengan yang lainnya. Setiap anggota organisasi mempunyai hak untuk memberikan sumbangan demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, perlu adanya kebersamaan. Rasa kebersamaan dan rasa memiliki pada diri setiap anggota mampu menimbulkan suasana organisasi yang baik.

Supriadi juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kepribadian dan integritas serta kemampuan untuk meyakinkan dan mengarahkan orang lain, untuk mencapai tujuan sesuai dengan sasaran. Hal tersebut di atas meliputi kepribadian, kemampuan memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang.

Sedangkan menurut Mulyasa “Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk

---

<sup>77</sup> A. Tabrani Rusyan, dkk., *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru SD*, (Jakarta : Nusantara Lestari Ceria Pratama, 2001), hal. 101.

mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap<sup>78</sup>.”

Pendapat tersebut di atas mengandung arti bahwa kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi. Menurut Mulyasa (2009 : 98) disampaikan bahwa seorang kepala sekolah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi<sup>79</sup> :

- 1) Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)
- 2) Kepala sekolah sebagai manajer
- 3) Kepala sekolah sebagai administrator
- 4) Kepala sekolah sebagai supervisor
- 5) Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)
- 6) Kepala sekolah sebagai inovator
- 7) Kepala sekolah sebagai motivator

Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dapat dikatakan kepala sekolah memiliki kemampuan memimpin yang baik.

Jadi, dengan demikian jelas bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin agar berhasil harus menjalankan sekurang-kurangnya tujuh fungsi di atas selain juga memiliki kriteria lain seperti latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Kepala sekolah selain mampu untuk memimpin, mengelola sekolah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi

---

<sup>78</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 90

<sup>79</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 98

guru dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi.

Para pakar dan peneliti kepemimpinan mendefinisikan kepemimpinan secara luas dalam proses pemimpin mempengaruhi bawahan seperti ditulis Wirawan adalah untuk :

- 1) Menginterpretasikan keadaan (lingkungan organisasi)
- 2) Pemilihan tujuan organisasi
- 3) Pengorganisasian kerja dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi
- 4) Mempertahankan kerja sama dan tim kerja
- 5) Mengorganisir dukungan dan kerjasama orang dari luar organisasi<sup>80</sup>.

Dari ungkapan ini dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya harus dapat memberikan motivasi kepada para anggota sesuai dengan otoritas yang dimilikinya dengan gaya kepemimpinan masing-masing untuk memberikan perintah, petunjuk dan bimbingan.

Dalam kenyataan setiap pimpinan mengambil peranan yang lebih luas untuk menggerakkan organisasinya menuju sasaran yang telah ditetapkan. Tugas pimpinan memang cukup banyak dan penting, oleh karena itu pimpinan harus dapat bekerja dengan dan melalui orang lain. Bekerja sama bukan hanya dengan bawahan dan atasan, tetapi juga dengan pimpinan lain disamping dengan individu di luar organisasinya.

### **c. Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Atkinson mengemukakan bahwa persepsi kepemimpinan kepala sekolah yaitu proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di

---

<sup>80</sup> Wirawan, *Teori Kepemimpinan I*, (Jakarta : Yayasan Bangun Indonesia & Uhamka Press, 2003), hal. 17.

dalam memahami informasi tentang lingkungannya baik penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman<sup>81</sup>.

Persepsi merupakan fase pertama dalam proses orientasi yang memiliki dua aspek yaitu aspek sensualisasi dan aspek observasi. Dalam aspek observasi telah diadakan analisis struktural terhadap objek pariwisata tingkah laku perbuatan sosial, sedang aspek sensualisasi adalah penerimaan panca indra dengan rangsangan benda atau peristiwa dan kenyataan sosial lainnya. Dalam fase persepsi ini subjek hanya menerima dan menganalisis informasi tentang apa yang terdapat di dalam dan di sekitar obyek kenyataan sosial lainnya.

Jadi secara umum persepsi dapat dipandang sebagai suatu proses mengumpulkan, menyeleksi, mengorganisasi, dan menginterpretasi informasi. Proses tersebut adalah mulai dari mencatat hal-hal pokok yang berada di lingkungannya, baik yang berupa objek fisik maupun sosial. Hal-hal pokok tadi kemudian dianalisis untuk diberi arti.

Seorang pemimpin merupakan seorang pemandu, pembentuk, penuntun dan komandan<sup>82</sup>. Kepala sekolah sebagai pemimpin sangat berperan penting dalam pencapaian tujuan sekolah secara optimal. Pemimpin sekolah harus mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kreatif, memberdayakan guru, dan mengelola mereka menjadi tenaga yang berkualitas.

Kepala sekolah juga hendaknya memiliki wawasan yang luas dan menjangkau ke masa depan, mampu membuat keseimbangan dan kesesuaian dalam membuat keputusan untuk menggerakkan anggotanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pengambilan keputusan merupakan bagian yang sangat penting dari kepala sekolah. Keputusan efektif yang dimuat oleh pemimpin

---

<sup>81</sup> Rita L. Atkinson, *Pengantar Psikologi*, (Jakarta : Erlangga, 2003), hal. 201.

<sup>82</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 54

akan mempunyai dampak langsung terhadap institusi dan juga membawa dampak terhadap kemajuan kariernya sendiri<sup>83</sup>.

Kepala sekolah dalam pengambilan keputusan perlu melaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan yang berlaku secara umum, yaitu : a) konstruktif; b) kreatif; c) partisipatif; d) kooperatif; e) delegatif; f) integratif; g) rasional dan objektif; h) pragmatif; i) keteladanan; dan j) adaptable dan fleksibel<sup>84</sup>.

Seorang pemimpin sekolah adalah sumber aktivitas dan harus merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan semua kegiatan agar tujuan tercapai. Persepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah adalah penilaian guru tentang baik tidaknya prinsip-prinsip kepemimpinan yang dikembangkan oleh guru berdasarkan kesan-kesan yang diterima oleh guru.

#### **d. Korelasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru**

Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pemimpin pada saat dia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Norma perilaku tersebut diaplikasikan dalam bentuk tindakan-tindakan dalam aktifitas kepemimpinannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi melalui orang lain.

Masalah kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, sebab suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan pada seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan berorganisasi yang merupakan posisi kunci. Karena kepemimpinan seseorang pemimpin berperan

---

<sup>83</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), hal. 5

<sup>84</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), hal. 13-14

sebagai penyelar dalam proses kerjasama antar manusia dengan organisasinya.

Kepemimpinan seorang pemimpin akan mampu membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Kepemimpinan yang dinamis dan efektif merupakan potensi yang paling pokok dan yang sulit dijumpai, akan tetapi tidak berarti bahwa seorang pemimpin tidak mampu menjadi pemimpin yang berkemimpinan dinamis dan efektif. Dengan memahami teori kepemimpinan akan dapat meningkatkan pemahamannya terhadap dirinya sendiri, mengetahui kelemahan maupun kelebihan potensi yang ada dalam dirinya, serta akan dapat meningkatkan pemahaman tentang bagaimana seharusnya memperlakukan bawahannya.

Kinerja guru adalah kemampuan seorang guru untuk melakukan perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, yang mencakup aspek perencanaan program belajar mengajar, pelaksanaan proses belajar mengajar, penciptaan dan pemeliharaan kelas yang optimal, pengendalian kondisi belajar yang optimal, serta penilaian hasil belajar. Kinerja sangat penting dalam menentukan kualitas kerja seseorang, termasuk seorang guru.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat mewarnai kondisi kerja. Kebijakan, pengaruh sosial dengan para guru serta para murid dan juga tindakannya dalam membuat berbagai kebijakan, kondisi tersebut memberikan dampak pula terhadap kinerja para guru. Kinerja merupakan perasaan dorongan yang diinginkan oleh guru dalam bekerja. Dengan demikian diduga terdapat korelasi atau hubungan positif kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Hal ini dapat dikatakan pula semakin baik kepemimpinan kepala sekolah semakin meningkat pula kinerja guru.

#### 4. Hakikat Iklim Organisasi

##### a. Pengertian Iklim Organisasi

Secara etimologi iklim dapat diartikan suasana keadaan<sup>85</sup>. Artinya bahwa suasana ataupun keadaan organisasi secara internal maupun secara eksternal. Iklim organisasi erat kaitannya dengan beberapa dimensi yang terdapat di lingkungan organisasi. Menurut Salusu ada dua iklim organisasi yang harus diperhatikan yang erat kaitannya dengan suasana lingkungan organisasi, yakni 1) dimensi tersedianya sumber daya yaitu mempersoalkan ada atau tidaknya sumber daya layanan yang diperlukan organisasi, 2) dimensi kompleksitas, yaitu melihat sejauh mana tingkat Homogenitas dan kontrak\i lingkungan organisasi<sup>86</sup>.

Eksistensi sebuah organisasi tidak bisa dilepaskan dan pengaruh lingkungan internal organisasi daur pengaruh lingkungan eksternal organisasi. Organisasi atau departemen tidak akan dinamis dan berkembang apabila organisasi selalu tidak bersifat terbuka terhadap lingkungannya. Setiap organisasi selalu mengadakan interaksi kepada setiap lingkungannya, iklim internal secara organisatoris, maupun melakukan interaksi secara individual terhadap anggotanya.

Iklim organisasi terdiri dari dua kata “*Iklim*” dan “*Organisasi*”. Kata iklim dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia menunjukkan : “Keadaan atau suasana”.<sup>87</sup> Sedangkan menurut Muhammad Ali, mengartikan iklim adalah “keadaan udara, hawa, suasana, keadaan waktu, cuaca dan peristiwa”.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> M Fazry, *Organisasi dan Perorganisasian*. (Bandung : Bumi Aksara, 2001), hal. 170

<sup>86</sup> Salusu J, *Pengambilan Keputusan Strategik*, (Jakarta : Grasindo, 2000), hal. 353

<sup>87</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), hal. hal. 369.

<sup>88</sup> Muhammad Ali, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Modern*, (Jakarta : Pustaka Amani, 2003), hal. 129.

Kata keadaan dan suasana erat hubungannya dengan pengertian iklim dalam suasana kerja pada suatu organisasi. Dalam aktivitas manusia, sangat dipengaruhi oleh suasana atau keadaan lingkungan dimana ia berada. Suasana atau kondisi organisasi sangat menentukan sikap dan perilaku anggota organisasi yang berpengaruh pada kelangsungan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Sedangkan kata organisasi menurut Suharsimi Arikunto adalah “suatu sistem kerjasama antara dua orang atau lebih yang secara sadar dimaksudkan untuk mencapai tujuan bersama”.<sup>89</sup>

Menurut Engkoswara organisasi berarti “perkumpulan atau persekutuan yang mempunyai tujuan yang hendak dicapai serta dalam persatuan tersebut terdapat kelompok terdapat kelompok pimpinan dan bawahan”.<sup>90</sup>

Dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu proses kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati bersama.

Sebuah organisasi harus memiliki tiga persyaratan utama, yaitu adanya orang-orang yang melakukan kerja sama, ada tujuan yang akan dicapai, dan adanya struktur kepengurusan atau kepemimpinan dari orang-orang yang bekerja sama tersebut.

Kata iklim dan organisasi disatukan menjadi iklim organisasi menurut Keit Davis dan John W. Newstrom yang diterjemahkan Agus Dharma berpendapat bahwa : “iklim organisasi adalah lingkungan manusia di mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka”.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, (Jakarta : Depdikbud, 2002), hal. 15.

<sup>90</sup> Engkoswara, *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : Depdikbud, 2001), hal. 58.

<sup>91</sup> Keith Davis dan John W. Newstrom, *Prilaku dalam Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, (Jakarta :Erlangga, 2000), hal. 21.

Arni Muhammad mengutip definisi Payne dan Pugh (1976) menyatakan bahwa : “iklim organisasi adalah sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum,norma, sikap, tingkah laku, dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial.”<sup>92</sup> Sementara Henry Simamora, menyatakan bahwa : “iklim organisasi adalah lingkungan internal dan psikologis suatu organisasi yang mempengaruhi praktek dan kebijakan sumber daya manusia (SDM) yang diterima oleh anggota organisasi”.<sup>93</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan sebuah karakteristik sosial dalam organisasi yang mempengaruhi tingkah laku anggota organisasi dalam kurun waktu tertentu, jika dikaitkan dengan kegiatan pendidikan dapat disimpulkan bahwa, iklim organisasi adalah suasana kerjasama yang dapat diciptakan dalam lingkungan sekolah untuk mencapai tujuan kegiatan belajar mengajar yang telah ditentukan.

#### **b. Konsep Dasar Iklim Organisasi Sekolah**

Iklim organisasi sekolah jika dikaitkan dengan iklim organisasi sekolah dalam organisasi merupakan suasana dalam suatu organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi (*interpersonal relationship*) yang berlaku. Pola hubungan ini bersumber dari hubungan antar guru dengan guru lainnya atau mungkin hubungan antar pemimpin dengan guru. Pola hubungan antara guru dengan pemimpin membentuk sesuatu jenis kepemimpinan dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Subsisten yang paling penting dalam suatu organisasi adalah subsistemisasi. Hal ini disebabkan berhasil atau tidaknya organisasi

---

<sup>92</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2004), hal. 82-83

<sup>93</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004), hal. 327.

itu mencapai tujuan dan mempertahankan eksistensinya lebih banyak ditentukan oleh faktor manusianya. Oleh sebab itu, dalam melaksanakan aktivitasnya, manusia yang bekerja pada organisasi tersebut perlu disubsitisi dengan berbagai stimulus dan fasilitas yang dapat meningkatkan kebutuhan dan gairah kerjanya.

Pokok dan fungsinya. Lingkungan atau iklim kondusif akan mendorong guru lebih berprestasi optimal sesuai dengan minat dan kemampuannya. Lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan kurang serasi antar seorang guru dengan guru lainnya ikut menyebabkan kinerja akan jadi buruk

Iklim organisasi sekolah yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah tingkat kebutuhan komunikasi diantara orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan. tingkat keterbentukan merupakan salah satu kategori iklim organisasi..

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi sekolah adalah sejumlah persepsi orang-orang terhadap lingkungan di mana ia bekerja. Lebih jauh persepsi tersebut mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Lebih jauh persepsi tersebut mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja.

Dimensi-dimensi tersebut membentuk tipe-tipe iklim organisasi sekolah yaitu: *open, engaged, disengaged, and closed*. Seperti yang telah dikemukakan tersebut bahwa pada penelitian ini tidak mengidentifikasi tipe-tipe iklim tersebut secara keseluruhan, melainkan salah satu tipe iklim terbuka dengan dimensi yang ditelusuri yaitu: *supportive, collegial dan intimate*.

Dimensi iklim tersebut diwujudkan dalam konteks komunikasi diantara orang-orang yang sedang bekerja. Dengan demikian pertanyaan perlu diajukan adalah: (1) bagaimana tingkat *supportive* (keterdukungan) orang-orang yang sedang bekerja satu sama lain; (2) bagaimana tingkat *collegial* (pertemanan) orang-orang yang sedang

bekerja; dan (3) bagaimana tingkat *intimate* (keintiman) orang-orang yang sedang bekerja. Ketiga dimensi tersebut merupakan indikator yang dikaji dalam penelitian ini. Karena perilaku dapat diamati, bisa diukur, dan mempunyai nilai keterbukaan yang tinggi dibanding dimensi lain.

Iklm merupakan sebuah konsep umum yang mencerminkan kualitas kehidupan organisasi. Kualitas kehidupan organisasi tersebut banyak ditinjau dari berbagai sudut pandang. Salah satu konsep dan pengukuran iklim ditinjau dari pelaku pimpinan dan bawahan.

Sekolah merupakan organisasi atau wadah untuk bekerja sama dalam upaya melakukan pekerjaan berkaitan dengan aktivitas pendidikan. Organisasi merupakan suatu wahana yang teratur dari kelompok orang, masing-masing membawa maksud sendiri dalam rangka mencari tujuan tertentu dari kelompok orang, masing-masing membawea maksud sendiri dalam rangka mencari tujuan tertentu. Organisasi merupakan sistem sosial terdiri dari subsistem manusia, subsistem teknologi, subsistem administrasi dan subsistem informasi. Subsistem yang paling penting dalam organisasi adalah subsistem manusia, manusialah sebenarnya yang akan menentukan tercapai atau tidak tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, manusia yang bekerja pada organisasi perlu dipelihara dan diberikan stimulus dan fasilitas yang dapat nenigkatkan gairah kerjanya.

Iklm organisasi apabila dikaitkan dengan guru-guru dalam bekerja sama melaksanakan kondisi lingkungan organisasi sekolah dimana guru-guru melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja yag kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan keurang serasi antara seseorang guru dengan guru lainnya ikut menyebabkan kinerja akan buruk.

Dikatakan lebih lanjut, bahwa ada “tiga konsep” iklim yang berbeda telah digambarkan dan dianalisis (*“there different*

*conceptualization of climate were described and analyzed*”). Yaitu (1) iklim terbuka, yaitu adanya karakteristik yang efektif, (2) iklim sehat, yaitu adanya dinamika yang lebih sehat dari sekolah yang lebih besar adalah kepercayaan dan keeterbukaan dalam hubungan antar anggota dan prestasi siswa, (3) iklim social, iklim social dai sekolah tersusun dalam rangkauan kesatuan yang panjang dalam orientasi pengawasan murid dari penjagaan sampai ke perikemanusiaan. Penjagaan adalah pengawasan baku, timbul dalam konsentrasi utamanya adalah pemerintah. Sekolah berfikir kemanusiaan adalah karakter dengan penekanan pada disiplin pribadi siswa dan tukar pendapat pengalaman dan kegiatan siswa dan guru.

Dengan demikian, iklim organisasi sekolah data didefinisikan sebagai suasana lingkungan sekolah, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial pekerjaan yang dapat dirasakan oleh orang-orang yang terlibat didalam proses pembelajaran, langsung atau tidak langsung yang tercipta akibat kondisi kultural organisasi sekolah tersebut.

### **c. Jenis-jenis Iklim Organisasi**

Menurut Halpin dan Don B. Croft yang dikutip oleh Burhanudin, menyatakan bahwa iklim organisasi dapat digolongkan sebagai berikut :

- 1) Iklim terbuka, yang melukiskan organisasi penuh semangat dan daya hidup, memberikan kepuasan pada anggota kelompok dalam memenuhi kebutuhannya
- 2) Iklim bebas, melukiskan suasana organisasi dimana tindakan kepemimpinan datang pertama-tama dari kelompok dengan kepuasan kerja sedikit

- 3) Iklim terkontrol, berisikan "*impersonal*" dan sangat mementingkan tugas, sementara kebutuhan organisasi tidak diperhatikan.
- 4) Iklim familial (*kekeluargaan*), yaitu suatu iklim terlalu bersifat manusiawi, dan tidak terkontrol
- 5) Iklim keayahan (*paternal climate*), yakni muncul kegiatan kepemimpinan dari anggota organisasi.
- 6) Iklim tertutup, adalah organisasi dimana para anggota biasanya bersifat acuh tak acuh atau masa bodoh.<sup>94</sup>

Dari beberapa jenis iklim tersebut, menunjukkan bahwa penciptaan situasi atau keadaan organisasi yang dilakukan pimpinan sangat dipengaruhi oleh perilaku dari anggota-anggota organisasi. Dalam menerapkan jenis iklim organisasi tentunya dilakukan dengan menyelesaikan antara tugas yang diemban, kondisi orang-orang terlibat dalam organisasi dan komunikasi yang dijalankan organisasi pada suatu kurun tertentu dan selalu berubah seiring kebutuhan dari organisasi tersebut.

#### **d. Penilaian Iklim Organisasi**

Dalam penelitian iklim organisasi tentunya dapat dilakukan dengan berbagai indikator-indikator yang sesuai dengan karakter dari organisasi. Selain itu, iklim organisasi yang diciptakan oleh pimpinan berkait erat dengan pelaksanaan kerja dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Davis dan Newstrom, beberapa indikator yang turut membentuk iklim organisasi yang kondusif melalui :

- 1) Melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga

---

<sup>94</sup> Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), hal. 273.

- 2) Pekerjaan yang menantang, yang memuaskan secara intrinsik
- 3) Pegawai menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil
- 4) Pegawai ingin didengarkan dan diperlukan sebagai orang yang bernilai baik untuk dihargai maupun dihormati
- 5) Organisasi benar-benar memperhatikan kebutuhan dan masalah mereka.<sup>95</sup>

Dapat diambil kesimpulan, penilaian iklim organisasi dapat dikembangkan pada gaya manajemen yang meliputi kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi, pengaruh pengambilan akan menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih besar serta produktif.

#### e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Dalam menciptakan suatu iklim organisasi yang dapat menunjang aktivitas organisasi, tentunya perlu diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi terciptanya iklim organisasi, Made Pidarta mengemukakan, yang meliputi : “penempatan personalia, pembinaan hubungan dan komunikasi dinamisasi penyelesaian konflik, pemanfaatan informasi dan peningkatan lingkungan kerja”.<sup>96</sup>

Menurut Magdalena, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi meliputi : “struktur organisasi, ukuran (besarnya) organisasi dan posisi kerja seseorang dalam hierarki, sifat teknologi kerja yang dipakai, kebijakan dan praktek manajemen”.<sup>97</sup>

Robert Stringer (2002) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan

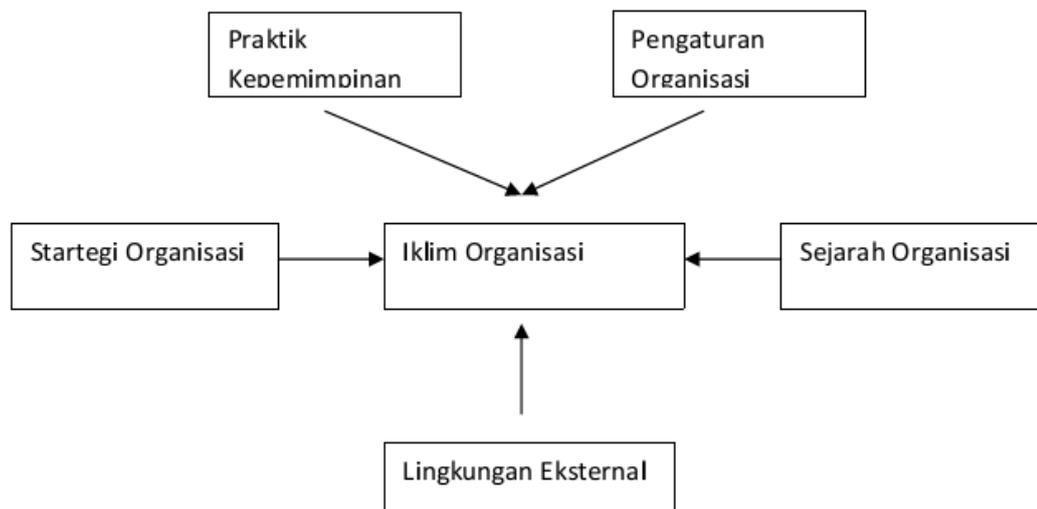
---

<sup>95</sup> Keith Davis dan John W. Newstrom, *Prilaku dalam Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, (Jakarta :Erlangga, 2000), hal. 24.

<sup>96</sup> Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*, (Jakarta : PT. Grasindo, 2005), hal. 56.

<sup>97</sup> Magdalena Jamin, *Efektivitas Organisasi*, (Jakarta : Erlangga, 2005), hal. 126-128.

organisasi, dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karenanya orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut.



Sumber: Stringer (2002)

- 1) Lingkungan Eksternal. Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama, demikian juga dengan iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan industri minyak kelapa sawit di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.
- 2) Strategi Organisasi. Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.
- 3) Pengaturan organisasi. Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi. Menurut Stringer (2002),

banyak sekolah menengah di Amerika Serikat yang menjadi contoh baik bagaimana pengaturan organisasi menentukan iklim organisasi.

- 4) Kekuatan Sejarah. Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.
- 5) Kepemimpinan. Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

#### **f. Korelasi Iklim Sekolah dengan Kinerja Guru**

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Menurut Mulyasa “Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah (*who is behind the school*)”<sup>98</sup>. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan.

Oleh sebab itu kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi antar hubungan manusia. Dengan mengintegrasikan dan meningkatkan

---

<sup>98</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2012), hal. 5.

keduanya kepemimpinan akan menjadi efektif, yaitu mampu mencapai tujuan organisasi tepat pada waktunya. Sebab kepemimpinan yang efektif dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik termasuk melaksanakan perencanaan dengan baik pula. Apabila peran kepala sekolah tersebut dijalankan dengan sebaik-baiknya dan dengan profesionalitas yang tinggi serta didukung adanya iklim organisasi sekolah yang kondusif maka diharapkan dapat terwujud adanya peningkatan kinerja guru. Dengan adanya hubungan yang harmonis akan dapat menciptakan iklim organisasi sekolah yang kondusif. Iklim kerja dalam konteks ini adalah budaya kerja di sekolah yang implikasinya dapat meningkatkan kualitas kerja di sekolah.

Hal ini seperti dikemukakan oleh Sergiovanni “ *school climate has obvious implications for improving the quality of work life for those who in school*”<sup>99</sup>. Iklim kerja organisasi sebenarnya lebih banyak dipengaruhi oleh kepala sekolah, karena dialah yang meletakkan landasan dan struktur dimana terjadinya interaksi sosial dalam organisasi sekolah. Heni Kusumawati mengemukakan bahwa “Pemimpin harus menciptakan iklim organisasi dimana seseorang merasa bebas namun bertanggung jawab”<sup>100</sup>, karena persoalan yang sering dihadapi adalah sulitnya menciptakan situasi iklim kerja yang kondusif di sekolah dikarenakan adanya keaneka ragaman individu yang ada pada tiap-tiap sekolah.

Pemimpin harus berusaha mengelola iklim organisasinya, agar dapat menciptakan suasana yang dapat menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja para pegawainya. Melalui suasana yang demikian pegawai akan merasa tenang, nyaman, tidak ada yang ditakuti dalam bekerja. Menurut Suryaman “Iklim Organisasi bergantung pada gaya

---

<sup>99</sup> Suryaman, *Budaya Organisasi di Sekolah.*, Jurnal Buana Pendidikan I.

<sup>100</sup> Heni Kusumawati (2000). Kepemimpinan Transformasional Sebagai Penggerak Perubahan Budaya Organisasi. Perspektif Jurnal Ekonomi Pembangunan, Manajemen dan Akuntansi. 5 (1) : 41-48

kepemimpinan Manager<sup>101</sup>, hal ini menunjukkan bahwa keberadaan kepemimpinan dengan pola perilaku serta modal kepemimpinannya sangat mempengaruhi iklim kerja.

Berkaitan dengan iklim organisasi sekolah dalam refleksi empirik Suharsaputra menyatakan bahwa iklim dan budaya sekolah merupakan atmosfer dari suatu lingkungan belajar sebagai ciri utama dari suatu sekolah<sup>102</sup>. Iklim sekolah dibentuk oleh hubungan timbal balik antara perilaku kepala sekolah dan perilaku guru sebagai suatu kelompok dimana perilaku kepala sekolah dapat mempengaruhi interaksi interpersonal para guru dan staf di sekolah. Dengan demikian, dinamika kepemimpinan kepala sekolah dengan kelompok (guru dan staff) dipandang sebagai kunci untuk memahami variasi iklim sekolah, dan setiap variasi tersebut akan memberi dampak pada variasi kinerja yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi sekolah.

Berdasarkan beberapa definisi tentang iklim organisasi sekolah seperti yang telah dijelaskan di atas, maka dapat dimaknai bahwa iklim organisasi sekolah merupakan suatu kondisi, dimana keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman, nyaman, damai dan menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar. Iklim organisasi yang baik mempunyai peran signifikan bagi berlangsungnya proses pendidikan.

## **B. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Penelitian yang dilakukan oleh Burhanudin Nasution dengan judul *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dan Hubungannya Dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Patumbak*. Masalah yang diteliti adalah rendahnya kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Patumbak

---

<sup>101</sup> Suryaman, *Budaya Organisasi di Sekolah.*, Jurnal Buana Pendidikan I.

<sup>102</sup> Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung : Refika Aditama, 2010), hal. 76.

yang tercermin dan rekapitulasi nilai performansi sekolah pada tahun 2007 dimana disimpulkan bahwa rata-rata kinerja berada di bawah nilai cukup (<60). Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji (1) Hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, (2) Hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja guru, dan (3) Hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Patumbak. Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru SD Negeri Patumbak yang berstatus PNS dengan jumlah 359 orang tersebar di 19 sekolah, dan sampel berjumlah 91 orang menggunakan teknik pencuplikan *proportional random sampling* dengan ukuran proporsional sebesar 25%. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif berjenis korelasional. Teknik analisis data menggunakan korelasi sederhana dan korelasi ganda pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,64 dengan persamaan regresi =  $20,56 + 0,48X_1$ ; (2) terdapat hubungan iklim organisasi dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,56 dengan persamaan regresi  $S = 11,21 + 0,55X_2$ ; dan (3) terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi ganda sebesar 0,67. dengan persamaan regresi =  $5,91 + 0,35X_1 + 0,26X_2$ . Implikasi dari temuan penelitian ini adalah diharapkan bagi para kepala sekolah ataupun pihak terkait dengan hasil penelitian bahwa dalam meningkatkan kinerja guru, komponen gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi mesti dilibatkan, dan diharapkan temuan penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi para kepala sekolah dalam memperkaya khazanah pengetahuan tentang administrasi pendidikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sumarno dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes. Secara deskriptif hasil penelitian menunjukan 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. Dengan analisis regresi sederhana diketahui : terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri Kecamatan Paguyangan sebesar 25,8%, profesionalisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien determinasi sebesar 39,4 %. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan adanya pengaruh bersama-sama secara positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan profesionalisme guru terhadap kinerja guru SD Negeri Kecamatan Paguyangan dengan koefisien determinasi sebesar 43,8%. Berdasarkan penelitian ini disarankan kinerja guru perlu ditingkatkan dan guru harus menyadari antara hak dan kewajiban harus seimbang. Profesionalisme yang sudah baik dipertahankan dan ditingkatkan lagi mengingat mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja guru.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh M. Syukri Wahyudi, dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri. Didapat bahwa Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), iklim organisasi sekolah ( $X_2$ ), dan kinerja guru ( $Y$ ). Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah: (1) pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak tinggi yaitu mencapai prosentase 80,10%; (2) iklim organisasi sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak sebesar 66,59%; (3) gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak sebesar 80,10%. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak.

## **C. Kerangka Berpikir**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru**

Guru merupakan faktor yang sangat dominan dan paling penting dalam pendidikan formal. Bagi siswa guru sering dijadikan tokoh teladan, bahkan menjadi tokoh identifikasi. Oleh sebab itulah seyogianya guru menjadi perilaku yang dapat menjadi model dan kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugasnya secara baik dengan prestasi yang baik pula sehingga dapat menunjukkan kinerja guru yang maksimal.

Seperti diketahui bahwa kinerja merupakan kebutuhan dasar bagi setiap orang dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehari-hari. Seorang guru dalam mengajar dituntut dapat kreatif dan terampil dalam melaksanakan kinerja yang dapat diartikan sebagai kemampuan melihat dan mentransferkan pengetahuan yang sudah dimilikinya baik dalam proses belajar mengajar maupun menyusun, membentuk dan melibatkan ide dan tindakan baru.

Munculnya dan berkembangnya kinerja guru dapat dipengaruhi berbagai faktor baik yang berasal dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik. Salah satu faktor itu adalah faktor kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin formal di sekolah. Dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki dan menguasai pelaksanaan manajemen sekolah yang baik, karena kemampuan melaksanakan manajemen yang dimiliki kepala sekolah akan dapat membimbing, mengarahkan bahkan membina guru dalam melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar. Pola aktivitas yang demikian dapat mewujudkan iklim kerja yang kondusif, sehingga usaha dalam meningkatkan kinerja guru akan lebih optimal.

Jika seseorang ingin mendapatkan kinerja guru yang tinggi, dibutuhkan daya dukung yang baik pula dari kemampuan melaksanakan manajemen kepala sekolah. Karena begitu tingginya tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas, tanpa kepedulian kepala sekolah, maka tujuan

pendidikan tidak akan tercapai secara optimal. Berarti dapat dikatakan bahwa hubungan yang sangat erat sekali. Dengan demikian kemampuan melaksanakan manajemen sekolah dalam menciptakan iklim yang kondusif akan dapat meningkatkan kinerja guru yang baik.

Akhirnya, kepiawaian seorang kepala sekolah sebagai pemimpin manajerial pendidikan sangat diharapkan dan dituntut mengatasi berbagai masalah pendidikan dan pengajaran atau menghadapi ketidaksesuaian antara pemimpin dan yang dipimpin dengan kemampuan melaksanakan manajemen sekolah yang dimilikinya. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah maka semakin baik pula proses kinerja guru dalam melelola pembelajaran.

## **2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru**

Kajian teori dan hasil-hasil penelitian yang diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa iklim organisasi merupakan suatu lingkungan internal yang terdapat dalam lingkungan yang dapat mempengaruhi perilaku warga sekolah antara lain kinerja guru, artinya untuk mencapai produktivitas seperti mendorong para guru untuk mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya dalam melaksanakan tugasnya.

Tinggi rendahnya derajat setiap dimensi iklim organisasi dipersepsi atau dirasakan para guru, selain ditentukan oleh manajemen puncak (dalam hal ini kepala sekolah) dan merupakan ciri khas organisasi yang bersangkutan, juga ditentukan oleh posisi pegawai dari segi status hirarki organisasi sekolah, maka sangat mungkin terdapat persepsi atau perasaan akan adanya perbedaan derajat pada setiap dimensi iklim organisasi di tempat ia bekerja, artinya dalam melaksanakan pekerjaan setiap hari para guru melihat atau merasakan bahwa salah satu dimensi iklim derajatnya rendah, dan dimensi tertentu derajatnya tinggi. Iklim organisasi yang derajatnya tinggi dapat berpengaruh positif terhadap produktivitas guru.

Bagi kepala sekolah dengan hirarki yang lebih tinggi tentu memiliki persepsi berbeda tentang iklim organisasi dengan para guru, begitu juga selanjutnya para guru merasa lebih tinggi status posisinya dibanding orang tua siswa. Persepsi yang keliru tentang iklim organisasi, akan menciptakan kondisi kerja yang kurang nyaman dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja guru dalam mengelola pembelajaran.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru**

Tercapainya tujuan pendidikan di sekolah merupakan harapan bagi semua pemimpin pendidikan. Untuk itu seorang pemimpin harus mampu mengelola atau memanfaatkan sumber daya yang ada, baik itu manusianya maupun sarana prasarana. Pemimpin yang memahami tugas dan tanggung jawabnya, setiap melakukan kebijakan didasarkan kepada kaidah atau prosedur lembaga pendidikan tersebut dan tidak berdasarkan kepentingan pribadi.

Misalnya untuk membuat seorang guru itu memiliki kreativitas yang baik, tidaklah cukup pemimpin itu memaksakan kehendaknya, akan tetapi pemimpin itu harus memahami dengan benar, apa kira-kira yang dapat membuat guru itu menampilkan kinerjanya. Tentu saja banyak hal yang harus dilakukan oleh pimpinan, diantaranya pembinaan-pembinaan pribadi atau kelompok sesuai kebutuhan situasi dan kondisi. Karena pembinaan yang dilakukan bisa saja membuat guru itu simpatik dan juga empatik. Jika guru simpatik dengan pembinaan kepala sekolah sesuai gaya kepemimpinannya, maka guru akan termotivasi untuk menampilkan proses kinerja yang optimal, namun jika tidak, pembinaan tidak dapat mempengaruhi orang lain. Dalam hal ini guru tidak akan dapat meningkatkan kinerjanya dengan baik, sebab keterpaksaan perintah dari pimpinan membuat guru bekerja berdasarkan penyelesaian tugas, bukan bagaimana kualitas tugas yang ia lakukan. Karena ia berpikir tugas yang ia

kerjakan itu semata-mata untuk kepentingan pimpinan. Oleh karena itu bagaimana seorang pemimpin itu mampu menerapkan gaya kepemimpinan dalam melaksanakan pembinaan kepada guru, tidak ada unsur paksaan, tetapi kecenderungan yang ditampilkan guru dalam melaksanakan tugasnya atas dasar kesadaran *profesionalisme* yang termotivasi dari dalam dirinya sendiri.

Pemimpin dapat mempergunakan semua cara yang dapat mempengaruhi bawahannya agar dapat melaksanakan tugasnya dengan optimal. Oleh karena itu instrumen yang digunakan juga harus disesuaikan dengan apa yang menjadi kebutuhan para bawahannya, sehingga menunjukkan adanya sinergis antara keinginan pimpinan dengan kemauan bawahan. Jika ini tercipta tentu saja tujuan pendidikan akan mudah tercapai.

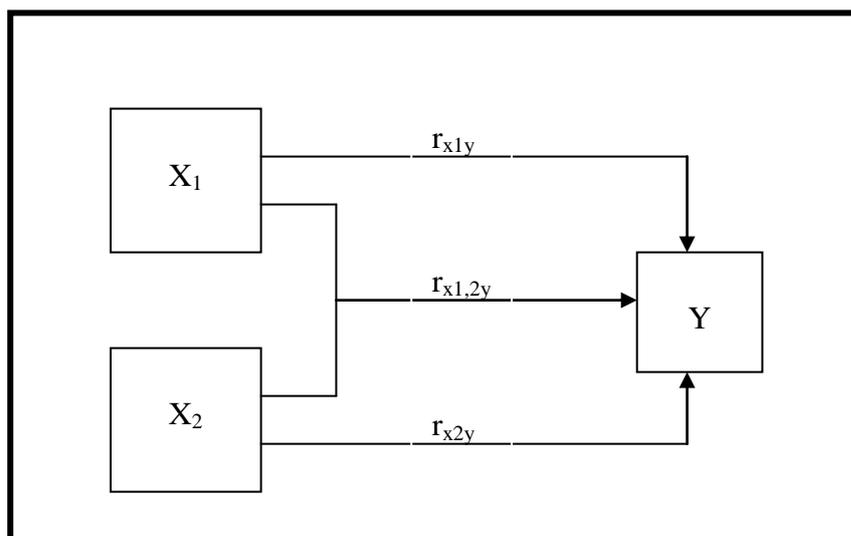
Hubungan yang baik dan sinergis adalah hubungan yang efektif dan menjadi modal berharga untuk mencapai tujuan pendidikan. Hubungan yang baik hanya akan terjadi jika iklim organisasi yang tercipta kondusif dan sehat bagi para elemen sekolah, sehingga para guru dan kepala sekolah merasa nyaman dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.

Jika kondisi di atas dibudayakan, kinerja guru kemungkinan besar akan menonjol kreativitasnya dan kinerja guru yang menonton dan bersifat rutinitas dapat terhindar. Berdasarkan uraian diatas, kepala sekolah harus mampu mempengaruhi orang lain, supaya orang tersebut dapat melakukan tugasnya dengan baik sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini berarti, kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi mempunyai hubungan erat dengan kinerja guru dalam mengelola kelas. Dengan kata lain, tidak diterimanya gaya kepemimpinan kepala sekolah, membuat guru tidak menampilkan kinerja guru yang optimal. Dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan kepala

sekolah maka semakin baik pula kinerja guru dalam mengelola kelas yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan analisis di atas, paradigma alur pikir hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah (variabel  $X_1$ ) dan iklim organisasi (variabel  $X_2$ ) dengan kinerja guru (variabel  $Y$ ) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir  
Hubungan antar Variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dengan  $Y$

Keterangan :

$X_1$  : Kepemimpinan Kepala Sekolah

$X_2$  : Iklim Organisasi

$Y$  : Kinerja Guru

#### D. Perumusan Hipotesis

Sehubungan dengan masalah-masalah penelitian yang telah dikemukakan, maka dalam penelitian ini mengemukakan hipotesis alternatif ( $H_a$ ), sebagai berikut :

$H_{10}$  = Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru

H1<sub>a</sub> = Ada pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru

H2<sub>0</sub> = Tidak ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap kepala sekolah terhadap kinerja guru

H2<sub>a</sub> = Ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap kepala sekolah terhadap kinerja guru

H3<sub>0</sub> = Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap kepala sekolah terhadap kinerja guru

H3<sub>a</sub> = Ada pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap kepala sekolah terhadap kinerja guru

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi dan Subjek Penelitian**

Lokasi yang dijadikan tempat penelitian adalah sekolah SMP se wilayah Kota Tangerang. Sedangkan subjek penelitian atau responden adalah orang yang dimintai untuk memberikan keterangan suatu fakta atau pendapat. Sebagaimana dijelaskan oleh Arikunto subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti<sup>1</sup>. Jadi, subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Jadi, subjek penelitian itu merupakan sumber informasi yang digali untuk mengungkap fakta-fakta dengan penelitian kuantitatif. Yang dijadikan subjek dalam penelitian ini yaitu seluruh guru Pendidikan Agama Islam se Kota Tangerang yang berjumlah 500 guru.

#### **B. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Populasi menurut Sugiyono<sup>2</sup> adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya”. Mengingat sampel yang akan diteliti mempunyai karakteristik yang membedakan masing-masing responden maka populasi

---

<sup>1</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2006), hal. 14.

<sup>2</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Jakarta : Alfabeta, 2007), hal. 57

penelitian ini mempunyai sifat heterogen seperti tingkat pendidikan, jabatan, tingkat penghasilan, serta lamanya masa kerja guru tersebut.

Populasi target adalah semua guru pendidikan Agama Islam SMP Se Kota Tangerang yang berjumlah 500 orang.

## **2. Sampel**

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik “*Cluster Random Sampling*”. Menentukan ukuran sampel yang akan digunakan dalam penelitian dengan memakai rumus Slovin. Yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 170 orang guru PENDIDIKAN AGAMA ISLAM se-Kota Tangerang.

## **C. Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini yang mengambil judul pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap kinerja guru, mempunyai dua variabel bebas yaitu kepemimpinan dan iklim organisasi yang menjadi sebab perubahan atau yang mempengaruhi variabel terikat dalam hal ini adalah kinerja karyawan. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi variabel bebas, dalam hal ini kinerja guru disebut sebagai variabel terikat.

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

Kepemimpinan kepala sekolah adalah suatu proses dari seorang kepala sekolah melalui pengaruh, kekuasaan, dan wewenangnya dalam menggerakkan bawahannya (pendidik dan tenaga kependidikan) dalam rangka mencapai tujuan.

Kepemimpinan seorang pemimpin akan mampu membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Kepemimpinan yang dinamis dan efektif merupakan potensi yang paling pokok dan yang sulit dijumpai, akan tetapi tidak berarti bahwa seorang pemimpin tidak mampu menjadi pemimpin yang berkemimpinan dinamis dan efektif.

Dengan memahami teori kepemimpinan akan dapat meningkatkan pemahamannya terhadap dirinya sendiri, mengetahui kelemahan maupun kelebihan potensi yang ada dalam dirinya, serta akan dapat meningkatkan pemahaman tentang bagaimana seharusnya memperlakukan bawahannya.

Kepemimpinan kepala sekolah mengacu pada manajemen yang berbasis sekolah yang merupakan alternatif dalam pengelolaan pendidikan secara mandiri oleh sekolah dengan tujuan untuk memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah.

## **2. Iklim Organisasi (X2)**

Iklim organisasi adalah suatu kondisi yang mempengaruhi suatu organisasi baik langsung maupun tidak langsung, terdiri dari berbagai unsur yaitu : struktur organisasi, imbalan dan sanksi, toleransi terhadap konflik, kehangatan dan dukungan serta rasa memiliki.

Sebuah organisasi harus memiliki tiga persyaratan utama, yaitu adanya orang-orang yang melakukan kerja sama, ada tujuan yang akan dicapai, dan adanya struktur kepengurusan atau kepemimpinan dari orang-orang yang bekerja sama tersebut.

Kata iklim dan organisasi disatukan menjadi iklim organisasi adalah lingkungan manusia di mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka.

Iklim organisasi adalah sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku, dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial.

## **3. Kinerja Guru (Y)**

Sedangkan kinerja guru adalah kemampuan untuk merencanakan pengajaran, melaksanakan pengajaran, dan melakukan evaluasi pengajaran.

Untuk menjalankan tugasnya dengan baik, guru memerlukan kinerja yang tinggi demi tercapainya tujuan pendidikan. Tinggi rendahnya kinerja seseorang bisa dipengaruhi oleh diri-sendiri juga dari orang lain atau lingkungan luar.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil kinerja guru dalam perencanaan pembelajaran, kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran, kinerja guru dalam evaluasi pembelajaran, serta kinerja guru dalam disiplin tugas. Terletak pada kinerja serta prestasi kerja guru-guru yang berada dalam suatu sekolah.

Jadi dengan adanya kinerja guru dalam pembelajaran. Maka hasil yang menentukan dari suatu proses pendidikan adalah pendidik itu sendiri. Hal ini merupakan kinerja guru paling berkualitas setumpuk tugas serta tanggung jawab yang di embannya guru harus mampu menunjukkan bahwa guru mampu menghasilkan kinerja yang baik demi terciptanya pendidikan yang bermutu.

#### **D. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah semua alat yang digunakan untuk mengumpulkan, memeriksa, menyelidiki suatu masalah. Instrumen penelitian dapat diartikan pula sebagai alat untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisa, dan menyajikan data-data secara sistematis serta objektif dengan tujuan memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis. Jadi semua alat yang bisa mendukung suatu penelitian bisa disebut instrumen penelitian. Instrumen dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Table 3.1****Variabel, Sub-Variabel Dan Indikator Penelitian**

<b>No</b>	<b>VARIABEL</b>	<b>Sub Variabel</b>	<b>INDIKATOR</b>	<b>Kuisisioner</b>
1	Kepemimpinan	- pengorganisasian  Personil	- Penetapan kegiatan/tugas  - Penetapan hubungan kerja siswa  - Pendelegasian wewenang	1. 2.  3. 4.  5. 6.
		- pengarahan  personil	- Memberikan dan menjelaskan perintah  - Memberi petunjuk  - Memberikan koreksi	7. 8.  9. 10.  11. 12.
2	Iklm organisasi	Iklm organisasi  A. organisasi struktur	- beban kerja  - mengenal tugas organisasi  - mengenal tugas pokok	13  14  15
		B. imbalan dan sanksi	- Imbalan terhadap prestasi  - Sanksi terhadap pelanggaran aturan	16  17
		C. toleransi terhadap konflik	- Penyelesaian terhadap konflik	18

No	VARIABEL	Sub Variabel	INDIKATOR	Kuisisioner
		D.kehangatan dan dukungan rasa memiliki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mengenal pimpinan didalam dan diluar hubungan kerja</li> <li>- mengenal lingkungan antar teman</li> <li>- mengenal atasan dan bawahan serta sebaliknya.</li> <li>- hubungan dengan rekan diluar organisasi lainnya</li> </ul>	19. 20.  21. 22.  23. 24.  25. 26.
3	Kinerja guru (kemampuan mengajar guru)	- kemampuan merencanakan pengajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengorganisasian bahan mengajar</li> <li>- Merencanakan pengelolaan kelas</li> <li>- Merencanakan penggunaan media dan sumber pengajaran</li> <li>- Merencanakan penilaian siswa</li> </ul>	27. 28.  29. 30. 31. 32.  33. 34.
		- kemampuan melaksanakan proses belajar mengajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan media pengajaran</li> <li>- Menggunakan metode pengajaran</li> <li>- Berkomunikasi dengan siswa</li> <li>- Mendorong keterlibatan siswa</li> </ul>	35. 36. 37. 38.  39. 40. 41. 42. 43. 44

No	VARIABEL	Sub Variabel	INDIKATOR	Kuisisioner
			- Mendemonstrasikan pelajaran dan relevansinya	
		- kemampuan melaksanakan evaluasi pengajaran	- Penilaian selama proses mengajar - Mendemonstrasikan pelaksanaan penilaian secara lisan, tertulis dan pengamatan - Menafsirkan hasil penilaian belajar mengajar	45. 46. 47. 48. 49. 50.

Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Untuk menjawab pertanyaan dalam kuesioner digunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok organisasi tentang fenomena sosial dan mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif.

Alternatif jawaban menggunakan skala likert yang dibuat menjadi 5 jawaban. Hal ini dilakukan untuk menghilangkan tendensi memilih jawaban ragu-ragu atau netral. Jawaban diberi bobot atau skor masing-masing dengan kriteria sebagai berikut :

1. Tidak Pernah (TP) diberi skor 1
2. Jarang (JR) diberi skor 2
3. Kadang-kadang (Kd) diberi skor 3
4. Sering (SR) diberi skor 4
5. Selalu (SL) diberi skor 5

Setelah kegiatan penyebaran angket dilakukan uji instrument u melihat validitas dan reliabilitas kuesioner serta normalitas. Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah isi dari butir pernyataan dalam suatu kuesioner sudah valid dan reliabel serta normalitas data.

### 1. Uji Validitas Data

Pengujian validitas dilakukan dengan cara menggunakan korelasi. Menurut Ghozali suatu data akan dianggap **valid** jika nilai r hitung lebih besar dibandingkan dengan r tabel<sup>3</sup>. Berikut adalah hasil pengujian validitas pada data-data yang terdapat pada kuisisioner yang disajikan oleh peneliti dalam bentuk tabulasi :

**Tabel 3.2**

#### **Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepemimpinan kepala sekolah**

<b>Item -Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepemimpinan_1	37.94	28.604	.402	.842
Kepemimpinan_2	37.67	28.676	.402	.842
Kepemimpinan_3	37.59	28.150	.572	.831
Kepemimpinan_4	37.62	27.499	.554	.831
Kepemimpinan_5	37.96	26.820	.584	.829
Kepemimpinan_6	37.86	29.051	.456	.839
Kepemimpinan_7	37.91	28.777	.502	.836
Kepemimpinan_8	37.87	28.614	.473	.837
Kepemimpinan_9	38.09	26.658	.536	.833
Kepemimpinan_10	38.18	26.504	.555	.831
Kepemimpinan_11	37.87	26.304	.592	.828
Kepemimpinan_12	38.19	27.012	.554	.831

*Hasil: Pengolahan Kuesioner dengan menggunakan SPSS*

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat dilihat nilai dari r hitung (*Corrected Item Total Correlation*) untuk variabel Kepemimpinan kepala sekolah sebanyak 12 butir pertanyaan berada di atas atau lebih besar dari

<sup>3</sup> Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, (Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro, 2005), ha. 45

nilai r tabel yaitu yang sebesar 0.213 dengan demikian berdasarkan asumsi di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa butir-butir pertanyaan dari variabel Kepemimpinan kepala sekolah adalah valid karena nilai r hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) lebih besar dari nilai r tabel.

**Tabel 3.3**

**Hasil Pengujian Validitas Variabel Iklim organisasi**

<b>Item -Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Iklim Organisasi_1	47.74	28.575	.191	.826
Iklim Organisasi_2	47.40	26.457	.605	.794
Iklim Organisasi_3	47.41	27.269	.422	.806
Iklim Organisasi_4	47.21	27.931	.379	.809
Iklim Organisasi_5	47.28	27.872	.374	.810
Iklim Organisasi_6	47.22	26.842	.430	.806
Iklim Organisasi_7	47.19	27.345	.336	.814
Iklim Organisasi_8	47.13	26.781	.488	.802
Iklim Organisasi_9	47.12	27.796	.331	.813
Iklim Organisasi_10	47.16	25.711	.596	.793
Iklim Organisasi_11	47.26	26.170	.565	.796
Iklim Organisasi_12	47.32	26.315	.565	.796
Iklim Organisasi_13	47.26	27.004	.542	.799
Iklim Organisasi_14	47.38	27.952	.484	.804

*Hasil: Pengolahan Kuesioner dengan menggunakan SPSS*

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat dilihat nilai dari r hitung (*Corrected Item Total Correlation*) untuk variabel Iklim organisasi sebanyak 14 butir pertanyaan berada di atas atau lebih besar dari nilai r tabel yaitu yang sebesar 0.213 dengan demikian berdasarkan asumsi di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa butir-butir pertanyaan dari variabel iklim organisasi adalah valid karena nilai r hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) lebih besar dari nilai r tabel.

**Tabel 3.4**  
**Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja Guru**

**Item - Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja Guru_1	82.49	83.277	.784	.907
Kinerja Guru_2	82.54	84.180	.682	.909
Kinerja Guru_3	82.34	86.394	.516	.912
Kinerja Guru_4	82.39	87.145	.441	.913
Kinerja Guru_5	82.45	83.750	.676	.909
Kinerja Guru_6	82.52	83.657	.684	.909
Kinerja Guru_7	82.33	86.914	.509	.912
Kinerja Guru_8	82.35	88.660	.312	.915
Kinerja Guru_9	82.35	85.064	.577	.911
Kinerja Guru_10	82.39	82.169	.736	.907
Kinerja Guru_11	82.41	86.102	.456	.913
Kinerja Guru_12	82.21	87.574	.361	.915
Kinerja Guru_13	82.15	86.631	.387	.915
Kinerja Guru_14	82.19	86.178	.455	.913
Kinerja Guru_15	82.26	84.218	.560	.911
Kinerja Guru_16	82.46	83.513	.659	.909
Kinerja Guru_17	82.46	84.370	.548	.911
Kinerja Guru_18	82.45	84.369	.624	.910
Kinerja Guru_19	82.33	85.224	.649	.910
Kinerja Guru_20	82.52	82.872	.773	.907
Kinerja Guru_21	82.56	88.487	.227	.919
Kinerja Guru_22	82.55	84.988	.482	.913
Kinerja Guru_23	82.27	87.200	.348	.915
Kinerja Guru_24	82.48	87.134	.490	.912

*Hasil: Pengolahan Kuesioner dengan menggunakan SPSS*

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat dilihat nilai dari  $r$  hitung (*Corrected Item Total Correlation*) untuk variabel Kinerja guru sebanyak 24 butir pertanyaan berada di atas atau lebih besar dari nilai  $r$  tabel yaitu yang sebesar 0.213 dengan demikian berdasarkan asumsi di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa butir-butir pertanyaan dari variabel Kinerja guru adalah valid karena nilai  $r$  hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) lebih besar dari nilai  $r$  tabel.

## 2. Uji Reliabilitas Data

Pengujian ini dilakukan yaitu dengan cara membandingkan hasil dari *cronbach alpha*, yaitu jika nilai *cronbach alpha* yang didapat dari penelitian di atas dari nilai 0.60 maka dapat dikatakan instrumen dalam penelitian “reliabel”<sup>4</sup>. Dari hasil olahan SPSS uji reliabilitas data yang didapat dari kuisisioner adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.5**

### **Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian**

No	Variabel	Cronbach Alpha	Batas Cronbach Alpha	Item	Hasil
1	X1	0.846	0.60	12	Reliabel
2	X2	0.816	0.60	14	Reliabel
3	Y	0.915	0.60	24	Reliabel

Tabel tersebut di atas menjelaskan mengenai uji reliabilitas, didapat hasil dari pengolahan kuesioner bahwa nilai-nilai *Cronbach Alpha* dari variabel Kepemimpinan kepala sekolah diperoleh nilai sebesar 0.846, untuk variabel Iklim organisasi sebesar 0.816, dan untuk variabel Kinerja guru sebesar 0.915. Hasil *Cronbach Alpha* dari 3 variabel penelitian yang didapat adalah di atas 0.60, maka dapat diambil kesimpulan bahwa data dari penelitian tersebut adalah reliabel.

---

<sup>4</sup> Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, (Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro, 2005), ha. 41

### 3. Uji Normalitas Data

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak dan agar dapat diketahui pengujian statistik apa yang akan digunakan parametrik ataukah non-parametrik.

**Tabel 3.6**

**Uji One Sample Kolmogorov Smirnov**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kepemimpinan Kepala Sekolah	Iklim Organisasi	Kinerja Guru
N		85	85	85
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	41.34	44.21	43.04
	Std. Deviation	5.704	4.923	5.006
Most Extreme Differences	Absolute	.099	.136	.100
	Positive	.063	.060	.070
	Negative	-.099	-.136	-.100
Kolmogorov-Smirnov Z		.912	1.253	.919
Asymp. Sig. (2-tailed)		.376	.087	.367

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

*Sumber: Data diolah SPSS*

Berdasarkan hasil *output* pada tabel 3.6 di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi (*Asymp. Sig 2 tailed*) untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah 0,376, iklim organisasi 0,087, dan kinerja guru 0,367. Karena signifikansi keenam variabel lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan data pada keenam variabel tersebut dinyatakan normal.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Setelah sampel ditentukan, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah menentukan tata cara untuk mengumpulkan atau memperoleh data dari orang-orang (responden) yang telah ditetapkan sebagai sampel. Secara umum metode pengumpulan data dapat dibagi menjadi beberapa kelompok, yaitu :

1. Observasi atau pengamatan langsung adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain. Dengan cara observasi ini seorang dapat mencatat secara langsung baik dengan cara berkomunikasi secara langsung maupun tidak langsung. Tetapi diperlukan waktu menunggu yang lama dan tidak semua kegiatan dapat diperoleh hanya dengan pengamatan.
2. Metode dengan menggunakan pertanyaan. Dalam metode ini digunakan beberapa cara yaitu dengan cara interview atau wawancara secara langsung dan dengan cara memberikan kuisioner. Interview adalah proses memperoleh keterangan untuk penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka. Pertanyaan pada penelitian dengan interview ini lebih bersifat terbuka sehingga peneliti sering mengalami kesulitan dalam melakukan analisa terhadap jawaban responden. Cara lain dalam pengukuran adalah kuisioner atau daftar pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam kuisioner merupakan pertanyaan yang disusun secara sistematis dan dibuat cukup lengkap dan terperinci dengan membatasi respondennya dalam memberikan jawaban kepada beberapa alternatif saja, sehingga memudahkan peneliti saat menganalisanya.
3. Alat lain dalam metode pengumpulan data selain yang telah diuraikan diatas adalah metode proyektif yang mengumpulkan data didasarkan pada sifat manusia untuk memproyeksikan nilai-nilai, keinginan atau kebutuhannya dan metode sosiometri yang berkenaan dengan pola memilih, berkomunikasi dan berinteraksi antar individu.

Pada penelitian ini penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Angket atau kuisioner

Dengan mengirimkan daftar pertanyaan/ Pernyataan yang telah disusun sedemikian rupa secara terperinci dan lengkap beserta alternatif jawabannya sebagai instrument penelitian kepada responden yang telah ditetapkan sebagai sampel.

2. Wawancara

Untuk melengkapi data yang diperoleh melalui angket, akan dilakukan wawancara secara langsung dengan guru-guru serta kepada sekolah dan staf yang mempunyai latar belakang, status dan golongan sesuai dengan topik penelitian.

## F. Teknik Analitis Data

Analitis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis data kuantitatif yang menggunakan program SPSS (*Statistical Product & Services Solution*) dimana dilakukan pengolahan data dengan, uji normalitas data, uji validitas dan reliabilitas dan uji hipotesis.

1. Uji Normalitas Data

Dalam penelitian ini juga penting dilakukan normalitas data dengan tujuan untuk mengetahui apakah data terdistribusi secara normal atau tidak, untuk uji normalitas data menggunakan statistik *kolmogorav-smirnov*, data tersebut dapat dikatakan normal apabila memiliki tingkat signifikan lebih dari 0,05<sup>5</sup>.

2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

- a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan analisis faktor dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*). Uji analisis

---

<sup>5</sup> Santoso Muwarni, *Statistika Terapan*, (Jakarta, Teknik Analisa Data. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka, 2000), hal. 15

ini dapat dilakukan terhadap nilai setiap variabel dengan *extraction method, prinsipal component* dan setiap komponen memiliki faktor *loading* lebih besar dari 0,5<sup>6</sup>.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran terhadap konsistensi, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukuran yang sama. Uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan reliabel apabila memiliki *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,05<sup>7</sup>.

3. Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode uji parametrik dengan alasan karena sampel dari penelitian ini berjumlah lebih dari 30 sampel (> 30 sampel), (Indriantoro & Supomo, 1999:200). Uji parametrik dilakukan untuk menguji hipotesis. Hipotesis yang pertama menggunakan pendekatan metode regresi sederhana (*simple regresion*). Model ini digunakan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel independen dengan variabel dependen, sedangkan untuk menguji hipotesis yang kedua menggunakan metode regresi linier berganda (*multiple regresion*), model yang dipilih untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dependen dengan dua variabel independen.

Menurut Sudjana Persamaan regresi dan dari kedua hipotesis tersebut adalah<sup>8</sup> :

a. Simple regresi :  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$

b. Multiple Regresion :  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$

---

<sup>6</sup> Santoso Muwarni, *Statistika Terapan*, (Jakarta, Teknik Analisa Data. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka, 2000), hal. 15

<sup>7</sup> Santoso Muwarni, *Statistika Terapan*, (Jakarta, Teknik Analisa Data. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka, 2000), hal. 15

<sup>8</sup> Sudjana, *Metode Statistik*. (Bandung: Transito, 2002), hal. 51

Dimana:

$Y =$  Variabel Dependen atau variabel terikat

$X =$  Variabel Independen atau variable bebas

$e =$  *error term*

$\beta =$  Konstanta atau koefisien regresi dari masing-masing variabel independen

- c.  $R^2$  untuk mengetahui hubungan variabel independen terhadap variabel moderating dan variabel dependen.
- d. Uji F digunakan untuk menguji variabel secara bersama-sama (serentak) Penelitian ini merupakan model yang paling baik, dimana diuji pengaruh dari seluruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

### G. Hasil Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik yang akan diuji kebenarannya dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.  $H_0 : \rho_{y1} = 0$  Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru  
 $H_1 : \rho_{y1} > 0$  Ada pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru
2.  $H_0 : \rho_{y2} = 0$  Tidak ada pengaruh antara iklim organisasi dengan kinerja guru  
 $H_1 : \rho_{y2} > 0$  Ada pengaruh antara iklim organisasi dengan kinerja guru
3.  $H_0 : \rho_{y.12} = 0$  Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi dengan kinerja guru

$H_1 : \rho_{y.12} > 0$  Ada pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi dengan kinerja guru

## BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Penelitian

#### 1. Deskripsi Variabel Penelitian

##### a. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang telah penulis sebarakan kepada responden, maka didapatkan hasil karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	110	64.7	64.7	64.7
	Perempuan	60	35.3	35.3	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

*Sumber: Data diolah SPSS 17.0*

Pada tabel 4.1 di atas dari 170 responden yang menjadi objek penelitian, dapat terlihat mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 110 orang (64,7%) dan sisanya adalah responden perempuan sebanyak 60 orang (35,3%).

### b. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuesioner yang disebarikan kepada responden, maka didapatkan hasil karakteristik responden berdasarkan usia responden sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia**

		Umur			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31 s/d 40	45	52.9	52.9	52.9
	41 s/d 50	31	36.5	36.5	89.4
	51 >	9	10.6	10.6	100.0
Total		85	100.0	100.0	

		Umur			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31 s/d 40	96	56.5	56.5	56.5
	41 s/d 50	59	34.7	34.7	91.2
	51 >	15	8.8	8.8	100.0
Total		170	100.0	100.0	

*Sumber: Data diolah SPSS 17.0*

Pada tabel 4.2 di atas dari 170 responden yang menjadi objek penelitian, dapat diketahui bahwa responden yang berusia 31 – 40 tahun berjumlah 96 orang atau 56,5%, kemudian untuk responden yang berusia 41 – 50 tahun berjumlah 59 orang atau 34,7%, dan untuk responden berusia di atas 50 tahun berjumlah 15 orang atau sebesar 8,8%. Jadi dapat disimpulkan dalam penelitian ini mayoritas responden berusia 31– 40 tahun yaitu sebanyak 96 orang responden atau sebesar 56,5%.

## 2. Uji Hipotesis

### 1. Uji Hipotesis Pertama

Ha1 : Terdapat hubungan antara Kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru .

Hol : Tidak terdapat hubungan antara Kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru .

**Tabel 4.3**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Pertama**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.460 <sup>a</sup>	.212	.207	4.174

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Kepala Sekolah

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.288	2.547		10.320	.000
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.411	.061	.460	6.720	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

*Hasil: Pengolahan Kuesioner dengan menggunakan SPSS*

#### Keterangan Tabel 4.3

- Pada tabel 4.3 di atas menunjukkan hasil dari nilai **R atau korelasi** sebesar 0.460, nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara Kepemimpinan kepala sekolah dengan Kinerja guru dinyatakan sangat kuat sekali. Hal tersebut dikarenakan nilai korelasi yang dihasilkan yaitu sebesar 0.460 berada di antara 0.41 sampai 0.70 (0.41 – 0.70 = Korelasi keeratan kuat).
- Pada kolom **R Square atau koefisien determinasi** di atas dihasilkan angka sebesar 0.212 dengan demikian berarti bahwa variabel Kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan sisanya

yaitu yang sebesar 0.788 ( $1 - 0.212 = 0.788$ ) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak terdapat pada model regresi di atas

- Dari tabel di atas dapat dikatakan bahwa variabel  $X_1$  yaitu Kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja guru mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0,000 karena probabilitas jauh di bawah 0,05 dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja guru dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan kepala sekolah .
- Untuk persamaan regresi yang terdapat di dalam penelitian ini berdasarkan pada tabel *coefficient* di atas dijabarkan sebagai berikut :

$$Y = 26.288 + 0.411 X_1 + e$$

Keterangan :

Y : Kinerja guru

$X_1$ : Kepemimpinan kepala sekolah

e : Standar kesalahan

## 2. Uji Hipotesis Kedua

Ha2 : Terdapat hubungan antara Iklim organisasi terhadap Kinerja guru .

Ho2 : Tidak terdapat hubungan antara Iklim organisasi terhadap Kinerja guru .

**Tabel 4.4**

### Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.670 <sup>a</sup>	.449	.446	3.490

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.236	2.581		5.127	.000
	Iklim Organisasi	.677	.058	.670	11.698	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

*Hasil: Pengolahan Kuesioner dengan menggunakan SPSS*

#### Keterangan Tabel 4.4

- Pada tabel 4.4 di atas menunjukkan hasil dari nilai **R atau korelasi** sebesar 0.670 , nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara Iklim organisasi dengan Kinerja guru dinyatakan sangat kuat sekali. Hal tersebut dikarenakan nilai korelasi yang dihasilkan yaitu sebesar 0.670 berada di antara 0.41 sampai 0.70 (0.41 – 0.70 = Korelasi keeratan kuat).
- Pada kolom **R Square atau koefisien determinasi** di atas dihasilkan angka sebesar 0.449 dengan demikian berarti bahwa variabel Kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel hubungan antara Iklim organisasi , sedangkan sisanya yaitu yang sebesar 0.551 (1 – 0.449 = 0.551) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak terdapat pada model regresi di atas
- Dari tabel di atas dapat dikatakan bahwa variabel  $X_2$  yaitu Iklim organisasi terhadap Kinerja guru mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0,000 karena probabilitas jauh di bawah 0,05 dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja guru dipengaruhi oleh variabel Iklim organisasi .
- Untuk persamaan regresi yang terdapat di dalam penelitian ini berdasarkan pada tabel *coefficient* di atas dijabarkan sebagai berikut :

$$Y = 13.236 + 0.677 X_2 + e$$

Keterangan :

Y : Kinerja guru

$X_2$ : Iklim organisasi

e : Standar kesalahan

### **3. Uji Hipotesis Ketiga**

Ha3 : Terdapat hubungan secara bersama-sama antara Kepemimpinan kepala sekolah dan Iklim organisasi terhadap Kinerja guru .

Ho3 : Tidak terdapat hubungan secara bersama-sama antara Kepemimpinan kepala sekolah dan Iklim organisasi terhadap Kinerja guru .

**Tabel 4.5**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.695 <sup>a</sup>	.483	.477	3.389

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1795.135	2	897.568	78.134	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1918.418	167	11.488		
	Total	3713.553	169			

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

**Coefficients<sup>c</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.668	2.725		3.548	.001
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.184	.055	.207	3.339	.001
	Iklim Organisasi	.585	.062	.580	9.369	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

*Hasil: Pengolahan Kuesioner dengan menggunakan SPSS*

Keterangan Tabel 4.5

- Pada tabel 4.5 di atas menunjukkan hasil dari nilai **R atau korelasi** sebesar 0.695, nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara Kepemimpinan kepala sekolah dan Iklim organisasi dengan Kinerja guru dinyatakan sangat kuat sekali. Hal tersebut dikarenakan nilai korelasi yang dihasilkan yaitu sebesar 0.695 berada di antara 0.41 sampai 0.70 (0.41 – 0.70 = Korelasi keamatan kuat).
- Pada kolom **Adjusted R Square atau koefisien determinasi** di atas dihasilkan angka sebesar 0.483 dengan demikian berarti bahwa variabel Kinerja guru

dapat dijelaskan oleh variabel hubungan antara Kepemimpinan kepala sekolah dan Iklim organisasi , sedangkan sisanya yaitu yang sebesar 0.517 ( $1 - 0.483 = 0.517$ ) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak terdapat pada model regresi di atas

- Dari tabel ANOVA di atas dapat dikatakan bahwa variabel  $X_1$  yaitu Kepemimpinan kepala sekolah dan  $X_2$  yaitu Iklim organisasi terhadap Kinerja guru mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0.000 karena probabilitas jauh di bawah 0.05 dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja guru dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan kepala sekolah dan Iklim organisasi .
- Untuk persamaan regresi yang terdapat di dalam penelitian ini berdasarkan pada tabel *coefficient* di atas dijabarkan sebagai berikut :

$$Y = 9.668 + 0.184 X_1 + 0,585 X_2 + e$$

Keterangan :

Y : Kinerja guru

$X_1$ : Kepemimpinan kepala sekolah

$X_2$ : Iklim organisasi

e : Standar kesalahan

## B. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ternyata ketiga hipotesis alternatif yang diajukan secara signifikan dapat diterima. Uraian masing - masing penerimaan ketiga hipotesis yang dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan ada yang berkenaan dengan tujuan sekolah yang hendak dicapai. Misalnya, mendeskripsikan tujuan institusional sekolah sehingga mudah dipahami oleh guru-guru maupun staf lainnya, bersama-sama dengan guru-guru maupun staf lainnya memikirkan dan merencanakan kegiatan-kegiatan yang dapat menyokong tujuan institusional sekolah, melakukan pendelegasian kepada guru-guru dan staf lainnya dalam melaksanakan

kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, mendorong dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas yang telah didelegasikannya. Di samping itu, ada pula tugas dan tanggung jawab kepala sekolah yang berkenaan dengan penciptaan suasana yang menyenangkan sehingga dapat menumbuhkan moral kerja guru-guru maupun staf lainnya. Bentuk operasional dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terakhir ini, misalnya:

- a. Berusaha memahami karakteristik setiap guru dan staf lainnya berupa perasaannya, keinginan, pola berpikir, sikap;
- b. Menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, baik kondisi fisik maupun sosialnya sehingga mereka betah di sekolah;
- c. Memupuk rasa kerja sama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, maupun dengan staf lainnya, sehingga tercipta suatu kelompok kerja yang produktif dan kohesif;
- d. Memupuk rasa ikut memiliki (*sense of belonging*), rasa adanya peranan yang cukup penting (*sense of importance*), dan rasa sebagai orang yang berhasil (*sense of achievement*) pada setiap diri guru maupun staf lainnya<sup>1</sup>.

Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah yang sukses menurut Day dkk menggunakan 3 kriteria yaitu: 1) kepemimpinan positif yang didasarkan dengan review dari otoritas pendidikan; 2) tingkat prestasi siswayang tinggi yang diambil dari hasil ujian lokal/nasional; dan 3) para kepala sekolah yang profesionalitasnya telah diakui oleh rekan-rekan kerjanya. Yang mana mengindikasikan bahwa kepemimpinan terpusat pada manusia dengan segala aspeknya dan lebih dilandasi dengan nilai-nilai<sup>2</sup>.

Aspek lain keberhasilan sekolah yang diindikasikan oleh para responden adalah praktik-praktik manajemen dan kepemimpinan. Sekolah yang baik mempunyai suatu perencanaan untuk mengembangkan program.

---

<sup>1</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Bandung : Remaja Rosdakarta, 2009), hal. 89.

<sup>2</sup> Raihani, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: LKiS, Cetakan , 2010 ). hal 40.

Perencanaan itu harus memungkinkan untuk dilaksanakan, dapat diimplementasikan. Perencanaan itu harus dibuat simpel dan mudah diterapkan. Dan harus ada koordinasi dengan baik diantara semua komponen sekolah, dan koordinasi dengan komunitas yang lebih luas. Hal ini karena pendidikan bukan hanya tanggung jawab sekolah, melainkan tanggung jawab semua *stakeholder*<sup>3</sup>.

Dengan adanya kepemimpinan yang baik maka guru lebih optimal serta profesional dalam mengemban tugas pokoknya. Untuk meningkatkan profesionalitas dan etos kerja yang dibangun karena eksistensi guru dalam perspektif kependidikan Islam adalah orang yang memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut: (1) komitmen terhadap profesionalitas, mutu proses dan hasil kerja, melekat pada dirinya sikap dedikatif dan perbaikan secara terus-menerus; (2) menguasai ilmu dan mampu mengembangkannya serta menjelaskan fungsinya dalam kehidupan baik dalam kehidupan baik secara teoritis maupun praktis (pengalihan ilmu pengetahuan, internalisasi dan implementasi); (3) mendidik dan menyiapkan peserta didik agar mampu berkreasi, mengatur, dan memelihara kreasi itu bagi kemanfaatan diri, masyarakat dan alam sekitarnya; (4) mampu menjadikan dirinya sebagai model, pusat anutan teladan, dan konsultan bagi peserta didik; (5) dan mampu bertanggung jawab dalam membangun peradaban di masa depan.<sup>4</sup>

Pengujian hipotesis pertama menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai Didapat,  $6.720 (t_{hitung}) > 1.671 (t_{tabel}) \rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pola hubungan antar kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 26,880 + 0,411X_1$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap

---

<sup>3</sup> Raihani *Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: LKiS, Cetakan , 2010). hal 40.

<sup>4</sup> Ahmad Baris & Muhammad Idrus, *Menjadi Guru Unggul*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media 2010), cet, 3. hal 135.

perubahan satu unit persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah akan dapat mengakibatkan terjadinya perubahan kinerja guru sebesar 0,411.

Hasil analisis korelasi sederhana antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru diperoleh nilai koefisien korelasi yang dihasilkan yaitu sebesar 0.460 berada di antara 0.41 sampai 0.70 ( $0.41 - 0.70 =$  Korelasi keamatan kuat). Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru cukup dan positif, artinya makin baik persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah yang dimiliki oleh seorang guru diharapkan makin baik atau makin tinggi pula kepuasan kerjanya. Demikian pula sebaliknya, makin rendah persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah yang dimiliki oleh seorang guru, makin rendah pula kepuasan kerjanya.

## **2. Pengaruh antara iklim organisasi sekolah dengan kinerja guru**

Kinerja guru pada suatu sekolah dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain adalah iklim organisasi sekolah. Iklim organisasi sekolah adalah kondisi kerja dalam pelaksanaan tugas guru yang kondusif. Dengan menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan menyenangkan akan mendukung suatu sekolah dalam mencapai tujuan. Guru dalam melaksanakan tugasnya akan selalu berinteraksi dengan lingkungannya, kondisi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru, dengan kata lain organisasi sekolah mempunyai pengaruh dengan kinerja guru.

Iklim organisasi pada prinsipnya bersifat abstrak, tidak bisa dilihat secara kacamata maerial, akan tetapi lebih cenderung pada suasana psikologis antara pemimpin dan pegawai dalam melaksanakan tugas di tempat masing-masing. Iklim merupakan sebuah konsep yang selalu dinamis mencerminkan gaya hidup dan perilaku sebuah organisasi. Pola hidup atau gaya hidup pelaku organisasi mampu menciptakan perilaku yang kondusif dan didukung oleh

unsur-unsur yang ada dalam organisasi itu, maka secara signifikan akan memberikan kontribusi terhadap produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan oleh organisasi.

Terciptanya iklim organisasi yang kondusif dapat mendorong kinerja guru dan menimbulkan keterbukaan atas kekurangan atau kelemahan yang dihadapi guru yang sebelumnya tidak teratasi, sehingga mempunyai andil dalam memperbaikinya masa yang akan datang, yang akan membuat semua unsur personil sekolah bekerja dengan baik sebagaimana diharapkan. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan bahwa lingkungan yang menyenangkan menjadi kunci pendorong bagi guru untuk menghasilkan kinerja puncak. Hal ini juga bahwa iklim kerja yang sehat dapat mendorong sikap keterbukaan yang dipimpin, sehingga mampu menumbuhkan motivasi kerja terhadap para bawahan dalam rangka menciptakan ketentraman dan usaha ke arah peningkatan produktifitas kerja.

Iklim organisasi sekolah yang terbuka semangat kerja mengajar guru sangat tinggi. Demikian juga karena dorongan guru untuk berpenampilan yang lebih baik, sedangkan dalam mengerjakan pekerjaan administratif bersifat rutin menjadi sangat rendah. Sebaliknya, pada iklim organisasi sekolah tertutup, setiap individu atau guru yang berada dalam organisasi sekolah tersebut hanya bekerja sesuai dengan rangkaian atau aturan administratif. Hal ini menjadikan semangat mengajar guru sangat rendah dan dorongan untuk berpenampilan dalam mengajar tidak baik, sedangkan yang meningkat adalah dalam mengerjakan pekerjaan administratif yang bersifat rutin, dan bahkan menyelesaikan pekerjaan yang tidak bertujuan untuk meningkatkan prestasi belajar siswa yang merupakan produk akhir dan proses pembelajaran.

Iklim organisasi yang bersifat kuantitatif mempunyai indikator tanggung jawab (*responsibility*) yaitu adanya tanggung jawab yang rendah di kalangan pegawai apabila mengambil keputusan berada pada pimpinan puncak (*sentralistik*), sehingga mengakibatkan rendahnya iklim organisasi tersebut. Iklim organisasi juga memiliki indikator kombinasi, yaitu adanya

batasan-batasan yang dibenarkan dalam organisasi, seperti peraturan-peraturan yang harus diaati oleh pegawai terkadang aturan itu tidak relevan dengan tujuan organisasi, mengakibatkan iklim organisasi memiliki komformitas yang tinggi. Selain itu, semangat kelompok, yaitu adanya suasana yang baik di antara pegawai, baik dan komunikasi yang harmonis di antara pegawai maupun tanggung jawab dan kepercayaan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi sekolah. Apabila pegawai saling mencurigai, maka disebut suasana (iklim) organisasi yang cukup rendah. Penghargaan yaitu dimana lahirnya iklim organisasi yang harmonis dan mempunyai produktivitas yang maksimal apabila para pegawai mendapat penghargaan dan imbalan dari pimpinan dan sebaliknya pegawai yang berprestasi tidak mendapat penghargaan dan imbalan dari pemimpin mengakibatkan iklim organisasi tersebut cukup rendah. Standar mutu kerja dalam sebuah organisasi harus dicapai oleh pegawai maupun karyawan, dengan tujuan untuk meningkatkan organisasi yang sesuai dengan harapan pimpinan. Apabila tidak ada tugas secara organisatoris yang diberikan kepada karyawan maupun pegawai, secara tidak langsung mengakibatkan hilangnya tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugas apabila kondisi yang demikian terjadi mengakibatkan iklim organisasi itu sangat rendah.

Organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sesuai dengan perjalanan waktu, organisasi tumbuh dan berkembang. Untuk itu organisasi harus berkembang sebagai organisasi pembelajaran.

Dalam lingkungan yang semakin kompetitif, organisasi perlu melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungan. Untuk itu, organisasi perlu melakukan inovasi untuk mencapai standar keunggulan.<sup>5</sup>

Tantangan bagi seorang pemimpin adalah memberikan inspirasi bagi tumbuhnya kepercayaan tingkat tinggi, yang memungkinkan organisasi mencapai visi dan tujuan secara efektif dan efisien. Organisasi perlu mengembangkan lingkungan yang kondusif untuk memperkuat kepercayaan. Membangun kepercayaan perlu membangun budaya dan iklim.

---

<sup>5</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta : Rajawali Press, 2011), hal. 419.

Pengujian hipotesis kedua menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai didapat  $11.687 (t_{hitung}) > 1.671 (t_{tabel}) \rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pola hubungan antara kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 13,236 + 0,677X_2$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit skor iklim organisasi akan dapat mengakibatkan terjadinya perubahan skor kinerja guru sebesar 0,677.

Hasil analisis korelasi sederhana antara iklim organisasi dengan kinerja guru diperoleh nilai koefisien sebesar 0.670, nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara Iklim organisasi dengan Kinerja guru dinyatakan sangat kuat sekali. Hal tersebut dikarenakan nilai korelasi yang dihasilkan yaitu sebesar 0.670 berada di antara 0.41 sampai 0.70 (0.41 – 0.70 = Korelasi keamatan kuat). Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara hubungan iklim organisasi guru dengan kinerja guru cukup tinggi dan positif, artinya makin harmonis komunikasi guru akan makin tinggi kepuasan kerjanya. Demikian pula sebaliknya, makin tidak harmonis komunikasi antar sesama guru, makin rendah pula kepuasan kerjanya.

### **3. Pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi dengan kinerja guru**

Keberhasilan untuk mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menselaraskan sumber daya pendidikan yang tersedia, kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu isban yang dapat mendorong sekolah itu untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program persekolahan yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Dalam persaingan global ini, diakui atau tidak lembaga pendidikan atau persekolahan dituntut untuk mengemuka dengan kinerja kelembagaan yang efektif dan produktif. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab

pendidikan dan pembelajaran di sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya murid, kerjasama sekolah dan orang tua, serta sosok outcome sekolah yang prospektif.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Dalam pelaksanaan tugas mendidik, guru memiliki sifat dan perilaku yang berbeda, ada yang bersemangat dan penuh tanggung jawab, juga ada guru yang dalam melakukan pekerjaan itu tanpa dilandasi rasa tanggung jawab, selain itu juga ada guru yang sering membolos, datang tidak tepat pada waktunya dan tidak mematuhi perintah. Kondisi guru seperti itulah yang menjadi permasalahan di setiap lembaga pendidikan formal. Dengan adanya guru yang mempunyai kinerja rendah, sekolah akan sulit untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan dan guru.

Guru sangat berperan dalam menentukan kualitas lulusan sekolah. Artinya untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas diperlukan guru dengan kualitas dan prestasi maksimal. Sedangkan guru dengan kualitas dan prestasi maksimal dapat diperoleh bila ditunjang oleh kepemimpinan yang baik.

Kinerja guru yang berkualitas ditentukan oleh banyak isban, diantaranya adalah bagaimana atasan dalam memimpin bawahan, yang demikian ini disebut dengan kepemimpinan seorang pemimpin (kepala

sekolah). Peran pemimpin sangat penting dalam organisasi, tanpa adanya pemimpin suatu organisasi hanya merupakan pergaulan orang-orang dan mesin. “Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, mamantau dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu. Selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan tertentu”.

Seorang kepala sekolah mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang (guru) yang mempunyai berbagai sikap, tingkah laku dan latar belakang yang berbeda-beda. Untuk mendapatkan guru yang dapat membantu tugas pimpinan secara optimal, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan dan merubah tingkah laku bawahannya kepada tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

Pemimpin yang efektif selalu menyadari bahwa anggota organisasinya merupakan sumber daya manusia yang sangat berharga karena dikaruniai atau memiliki otak dan akal fikiran, sehingga pemimpin selalu berupaya menggali, memanfaatkan dan meningkatkan kreatifitas anggotanya untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Kinerja guru yang tinggi merupakan perwujudan dari kualitas guru. Hal ini cukup penting dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Dengan prestasi kerja yang tinggi berarti para guru benar-benar dapat berfungsi sebagai pendidik yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi yang hendak dicapainya.

Apabila tujuan peningkatan prestasi kerja para guru dapat terpenuhi, maka tujuan pembangunan yang sesuai dengan pancasila, UUD 1945 beserta tujuan Pendidikan Nasional akan segera tercapai, begitu juga dengan menghasilkan lulusan yang berkualitas dan siap menghadapi tuntutan perkembangan zaman.

Prestasi kerja yang dihasilkan para guru tersebut merupakan hasil dari kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan yang selalu menggerakkan, mengarahkan, dan memberikan motivasi kepada para guru untuk bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Kinerja guru akan lebih baik jika dibarengi oleh iklim organisasi yang sehat dimana guru dapat bekerja secara optimal dengan dukungan iklim organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan dalam memotivasi kinerja guru, iklim organisasi dalam kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang sangat menentukan dalam meningkatkan kinerja.

Kepemimpinan sekolah juga menunjukkan hasil yang berpengaruh nyata seperti yang telah ditunjukkan oleh hasil pengolahan data di atas. Hal ini juga sesuai dengan kondisi yang berada di lapangan dimana kepemimpinan sekolah yang ada cukup baik sehingga dapat menunjang kinerja guru secara baik walaupun pergantian kepala sekolah sering dilakukan tanpa melihat periode waktu yang berlaku. Namun program yang telah dibangun tetap dapat dilaksanakan dengan baik dan menyeluruh oleh penggantinya. Hal ini menunjukkan suksesi kepemimpinan yang ada tidak mempengaruhi kinerja dari guru-guru yang berada di sekolah tersebut.

Disamping itu, kualifikasi yang seharusnya dimiliki oleh seorang kepala sekolah telah diberlakukan sehingga kemampuan manajerial kepala sekolah telah sesuai dengan standard yang telah ditetapkan. Disamping pendidikan dan kemampuan yang dimiliki para kepala sekolah, pengalaman yang cukup sudah dimiliki oleh para kepala sekolah sehingga tidak menghambat mereka dalam memimpin sekolah.

Apabila suatu organisasi berjalan dengan lesu, orang sering mempersoalkan kepemimpinannya, seperti pemimpin lemah, pemimpin tidak pernah masuk kantor pemimpin tidak pernah turun ke bawah. tidak

pernah berbicara dengan pejabat teras yang lain dan seterusnya. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakteristik khusus yang mencakup kepribadian yang terpuji, memiliki keahlian, pengalaman dan pengetahuan serta kemampuan menala administrasi yang baik. Kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko akan keputusan yang dihasilkan, berjiwa besar, emosi yang stabil dan tauladan. Pemimpin yang baik adalah mereka yang diharapkan oleh semua stafnya, mampu memberikan kenyamanan bekerja, memberikan peningkatan kesejahteraan dan membangun kerja sama harmonis, peka terhadap staf dikala suka maupun duka

Tugas dan fungsi kepala sekolah merupakan rangkaian yang lebih spesifik di samping tugas-tugas yang lebih luas dalam totalitas kepemimpinan pada lembaga pendidikan. Kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personil, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai memimpin kelompok dalam pendelegasian tugas dan wewenang. Dalam posisi sebagai kepala sekolah, maka kemampuannya harus dapat ditonjolkan untuk memimpin sekolah. sebab dengan kompleksitas permasalahan yang dihadapi, maka kepala sekolah benar-benar dituntut memiliki profesionalisme. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Pada kenyataannya banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari guru sekolah, baik dari lingkungan eksternal maupun internalnya. Berbagai faktor tersebut tidak dapat berdiri sendiri mempengaruhi kinerja

guru sekolah melainkan saling terkait atau adanya keterkaitan antar faktor sehingga penanganan terhadap satu faktor saja tidak akan menyelesaikan masalah kinerja guru sekolah. Penanganan sebagai suatu sistem sangat diperlukan untuk mendapatkan hasil yang menyeluruh (komprehensif) dan handal. Nilai-nilai budaya yang dimiliki oleh suatu daerah yang terkandung dalam lingkungan eksternal sekolah juga harus dipertimbangkan secara matang untuk menghasilkan kinerja yang baik. Budaya berbeda memerlukan penanganan yang juga berbeda sehingga dapat mencapai tujuan yang telah dicanangkan.

Pendidikan merupakan kebutuhan dasar bagi setiap manusia untuk mempercepat pembangunan ekonomi daerah atau Negara. Pemanfaatan sumber-sumber daya di daerah akan sangat tergantung pada kemampuan SDM daerah tersebut. Penanganan yang menyeluruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan merupakan tugas semua orang sehingga akan mendorong kesuksesan peningkatan pendidikan SDM. Dengan semangat dan kemampuan yang lebih baik saat ini. Maka pemerintah daerah seyogyanya dapat lebih memberikan perhatian lebih pada dunia pendidikan, terutama dalam era otonomi daerah saat ini. Pembangunan dan pertumbuhan daerah tidak akan terlepas dari kualitas SDM yang dimiliki.

Telah dijelaskan bahwa keberadaan pimpinan dalam suatu organisasi merupakan motivator, pengaruh panutan bagi bawahannya. Dalam kapasitasnya sebagai panutan, maka kepala sekolah telah berperan sebagai figur dalam arti selalu bersikap adil terhadap semua guru tanpa pilih kasih dalam melihat masalah yang serupa. Kepala sekolah senantiasa berprestasi atau menunjukkan prestasi yang baik, sehingga dapat merangsang motivasi kerja para guru-guru yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Ketepatan waktu (datang pulang tepat pada waktu) dalam menjalankan tugas merupakan salah satu indikator yang harus

diperhatikan oleh seorang pimpinan yang hendak menegakkan kedisiplinan waktu bagi barwahnya.

Pimpinan senantiasa bersikap tegas dalam menjalankan aturan jujur, terpercaya dan bijaksana, berbudhi pekerti luhur, terpuji dan mampu mengendalikan diri.

Pengujian hipotesis menyimpulkan terdapat hubungan positif yang antara persepsi guru tentang kemampuan manajerial dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai didapat,  $78.134 (F_{hitung}) > 3.107 (F_{tabel}) \rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pola hubungan antara ketiga variabel yang dinyatakan oleh persamaan regresi ganda diperoleh nilai sebesar 9.668 ( $0.184 + 0.585$ ), yang menyatakan bahwa setiap terjadi peningkatan secara bersama-sama pada Kepemimpinan kepala sekolah dan Iklim organisasi dengan demikian akan semakin meningkatkan Kinerja guru sebesar 9.668.

Hasil analisis korelasi ganda antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan hubungan kerja antar guru diperoleh nilai koefisien korelasi ganda sebesar  $R_{y123}$  sebesar 0,695. Nilai ini menunjukkan bahwa keterkaitan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru cukup tinggi dan positif. *Dengan demikian berarti makin baik persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan makin harmonis iklim organisasi, makin tinggi pula kepuasan kerjanya. Sebaliknya makin rendah persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi makin rendah pula kepuasan kerjanya.*

Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi dihasilkan angka sebesar 0.695 dengan demikian berarti bahwa variabel Kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel hubungan antara Kepemimpinan kepala sekolah dan Iklim organisasi, sedangkan sisanya yaitu yang sebesar 0.483 ( $1 - 0.483 = 0.517$ ).

### C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah menghasilkan generalisasi dengan berupaya menekan sekecil mungkin berbagai faktor yang dapat mengurangi makna dari temuan (hasil) penelitian yang telah dicapai. Sehubungan dengan ini patut diketahui bahwa penelitian ini mempunyai kelemahan-kelemahan dan keterbatasan-keterbatasan yang pada umumnya disebabkan oleh dua faktor yaitu; sampling atau subyek analisis dan instrumen penelitian. Kelemahan kedua faktor ini akan diuraikan sebagai berikut:

*Pertama*, Pengembangan dan penyusunan instrumen menghadapi suatu kendala terutama untuk variabel sikap dan motivasi. Untuk penelitian ini dengan teliti dan jeli ketiga instrumen yang digunakan untuk menghimpun informasi mengenai ketiga variabel yaitu persepsi guru kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim organisasi dan kinerja guru dibuat dan dikembangkan sedemikian rupa sehingga kekhawatiran akan terjadi tumpang tindih antara ketiga instrumen tersebut sedapat mungkin dapat dihindari. Kondisi ini disebabkan karena ketiga variabel tersebut memiliki dimensi tersendiri sehingga walaupun telah dirumuskan dalam bentuk dan formulasi yang bervariasi, masih dikhawatirkan adanya kekurangan dalam penyusunan dan pengembangannya.

*Kedua*, kelemahan dalam pelaksanaan pengumpulan data yang sulit dihindari, antara lain karena guru yang terpilih sebagai responden merasa tidak berkepentingan dalam penelitian ini, sehingga dalam menjawab pertanyaan atau pernyataan kadang-kadang melakukan secara bersama-sama meskipun secara langsung diawasi oleh peneliti dan beberapa tenaga pembantu peneliti.

*Ketiga*, waktu yang digunakan untuk mengisi angket sangat singkat, sebab hanya digunakan pada saat guru tidak mengajar atau istirahat sementara jumlah soal item dari semua instrumen yang harus dijawab oleh guru cukup banyak dan dapat menyebabkan kelelahan dan kejenuhan. Dalam kondisi seperti ini otomatis pikiran dan perasan guru tidak terkonsentrasi sepenuhnya

untuk menjawab pertanyaan instrumen secara baik, bahkan ada kecenderungan guru mengisi hanya untuk memuaskan perasaan peneliti.

*Keempat*, saat penyebaran instrumen pada setiap sekolah, peneliti selalu didampingi oleh kepala sekolah atau guru senior sehingga walaupun peneliti bermaksud untuk mengambil responden secara acak berdasarkan sampel, ternyata dalam pelaksanaannya responden yang terpilih hanya guru-guru yang mudah ditemui. Dengan segala keterpaksaan kondisi ini diterima oleh peneliti.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pada hasil analisis dan pembahasan serta sebagai pembuktian kebenaran hipotesis yang dirumuskan yang dilakukan penulis pada bab-bab sebelumnya. Berikut adalah beberapa kesimpulan yang diuraikan, yaitu sebagai berikut :

1. Pengujian hipotesis pertama menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai Didapat,  $6.720 (t_{hitung}) > 1.671 (t_{tabel}) \rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pola hubungan antar kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 26,880 + 0,411X_1$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah akan dapat mengakibatkan terjadinya perubahan kinerja guru sebesar 0,411. Hasil analisis korelasi sederhana antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru diperoleh nilai koefisien korelasi yang dihasilkan yaitu sebesar 0.460 berada di antara 0.41 sampai 0.70 (0.41 – 0.70 = Korelasi keamatan kuat). Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru cukup dan positif, artinya makin baik persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah yang dimiliki oleh seorang guru diharapkan makin baik atau makin tinggi

pula kepuasan kerjanya. Demikian pula sebaliknya, makin rendah persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah yang dimiliki oleh seorang guru, makin rendah pula kepuasan kerjanya.

2. Pengujian hipotesis kedua menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai didapat  $11.687 (t_{hitung}) > 1.671 (t_{tabel}) \rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pola hubungan antara kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 13,236 + 0,677X_2$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit skor iklim organisasi akan dapat mengakibatkan terjadinya perubahan skor kinerja guru sebesar 0,677. Hasil analisis korelasi sederhana antara iklim organisasi dengan kinerja guru diperoleh nilai koefisien sebesar 0.670, nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara Iklim organisasi dengan Kinerja guru dinyatakan sangat kuat sekali. Hal tersebut dikarenakan nilai korelasi yang dihasilkan yaitu sebesar 0.670 berada di antara 0.41 sampai 0.70 ( $0.41 - 0.70 =$  Korelasi keeratan kuat). Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara hubungan iklim organisasi guru dengan kinerja guru cukup tinggi dan positif, artinya makin harmonis komunikasi guru akan makin tinggi kepuasan kerjanya. Demikian pula sebaliknya, makin tidak harmonis komunikasi antar sesama guru, makin rendah pula kepuasan kerjanya.
3. Pengujian hipotesis menyimpulkan terdapat hubungan positif yang antara persepsi guru tentang kemampuan manajerial dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai didapat,  $78.134 (F_{hitung}) > 3.107 (F_{tabel}) \rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pola hubungan antara ketiga variabel yang dinyatakan oleh persamaan regresi ganda diperoleh nilai sebesar 9.668 ( $0.184 + 0.585$ ), yang menyatakan bahwa setiap terjadi peningkatan secara bersama-sama pada Kepemimpinan kepala sekolah dan Iklim organisasi dengan demikian akan semakin meningkatkan Kinerja guru sebesar 9.668.

## B. Implikasi

Hasil penelitian ini mengandung implikasi teoritik dan praktis. Secara teoritis temuan ini mengandung arti bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi akan semakin tinggi pula kinerja guru. Sebaliknya semakin buruk kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah maka akan semakin buruk pula kinerja guru dalam mencapai sebuah prestasi yang gemilang. Secara praktis penelitian ini mengandung beberapa implikasi sebagai berikut :

### 1. Upaya peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinan kepala sekolah

Upaya peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinan kepala sekolah, diperlukan upaya-upaya dari berbagai pihak.

- a. Adalah penting bagi kepala sekolah sebagai pemimpin untuk membangun kinerja guru, sebab sesuai dengan kajian teoritis bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kinerja guru adalah psikologi. Dalam meningkatkan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, seorang kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan manajerialnya dengan baik. Kemampuan manajerial kepala sekolah mencakup menyusun rencana program, pengawasan pelaksanaan dan mengevaluasi pelaksanaan program.
- b. Kepala sekolah perlu melatih dan membiasakan diri untuk terbuka dalam menyusun rencana program kerja sekolah terhadap guru dan pegawai. Kepala sekolah juga perlu terbuka menyampaikan tujuan pendidikan sekolah agar setiap komponen sekolah bersama-sama berupaya mencapai tujuan pendidikan sekolah. Kepala sekolah perlu melatih diri untuk meningkatkan kemampuan manajerial secara kontiniu.
- c. Dinas Pendidikan juga perlu secara terprogram menyelenggarakan pelatihan-pelatihan kepemimpinan. Bahkan dalam rekrutmen dan pengangkatan kepala sekolah perlu mempertimbangkan sof skill yang dimiliki oleh kepala sekolah. Pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan

menyangkut kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menyusun perencanaan program, pengawasan pelaksanaan program, dan mengevaluasi pelaksanaan program. Selama ini barangkali ada pelatihan tentang kepemimpinan, namun kurang menyentuh kemampuan manajerial kepala sekolah. Padahal kepemimpinan itu adalah seni, seni menggerakkan bawahan. Seni itu hanya akan indah, jika seniman memberikan sentuhan-sentuhan lembut dan penekanan pada hal-hal yang tepat..

## 2. Upaya peningkatan kinerja guru melalui iklim organisasi sekolah

Untuk peningkatan kinerja guru melalui iklim organisasi sekolah diperlukan upaya dari berbagai pihak.

- a. Kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan orang yang turut berupaya meningkatkan kinerja guru yang dipimpinya.
- b. Kepala sekolah dan guru perlu saling menjaga hubungan komunikasi dalam lingkungan kerja di sekolah. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif akan meningkatkan kinerja guru.
- c. Selain komunikasi yang baik, guru juga perlu saling mendukung dalam melaksanakan tugas. Semangat tim perlu dibangkitkan, sebab tujuan pendidikan sekolah hanya tercapai jika semua secara bersama-sama untuk mewujudkannya. Seluruh stakholder lainnya perlu secara terpadu dan bersama-sama membangun komunikasi, sebab harus disadari bahwa semua bagian mempunyai tanggungjawab masing-masing yang secara system akan memberikan kontribusi terhadap menumbuhkan kinerja .
- d. Kepada guru perlu diberikan tanggungjawab melaksanakan suatu pekerjaan dan diberi pula penghargaan kepada tanggungjawab yang telah dicapai. Namun demikian dalam member tanggungjawab tersebut, kepala sekolah perlu memperhatikan latar belakang, potensi dan kemampuan yang dimiliki setiap guru dalam melaksanakan tanggungjawab tersebut.

- e. Kepala sekolah perlu membangun sistem yang mempermudah pelaksanaan tugas guru, hal ini perlu agar seluruh guru merasa tidak terbebani dengan rumitnya administrasi di sekolah. Kemudahan-kemudahan yang didapat oleh guru diharapkan juga akan meningkatkan kinerja guru.
  - f. Guru merupakan komponen penting dalam membangun dan mengembangkan lingkungan sekolah, terutama menyangkut tentang kebiasaan-kebiasaan yang berlaku di dalam lingkungan sekolah.
3. Upaya peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi

Untuk meningkatkan kinerja guru melalui kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama sama :

- a. Seorang pemimpin harus mampu mengelola atau memanfaatkan sumber daya yang ada, baik itu manusianya maupun sarana prasarana. Pemimpin yang memahami tugas dan tanggung jawabnya, setiap melakukan kebijakan didasarkan kepada kaidah atau prosedur lembaga pendidikan tersebut dan tidak berdasarkan kepentingan pribadi.
- b. Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi mempunyai hubungan erat dengan kinerja guru dalam mengelola kelas. Dengan kata lain, tidak diterimanya gaya kepemimpinan kepala sekolah, membuat guru tidak menampilkan kinerja guru yang optimal. Dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah maka semakin baik pula kinerja guru dalam mengelola kelas yang menjadi tanggung jawabnya.

### **C. Saran**

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, maka saran yang dapat diberikan oleh penulis dengan harapan dapat berguna bagi peneliti-peneliti lain ataupun penelitian selanjutnya yang ingin melakukan jenis penelitian yang sama.

Adapun beberapa saran tersebut adalah agar hasil yang didapat lebih komprehensif sekaligus mewakili seluruh karyawan, untuk penelitian lebih lanjut disarankan untuk :

1. Bagi kepala sekolah

Bagi Kepala Sekolah gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru mengandung pengaruh yang positif, maka dapat disarankan agar kepala sekolah berusaha untuk lebih dapat meningkatkan kinerja guru dengan memberikan pengaruh yang positif melalui kepemimpinannya untuk dapat meningkatkan kinerja guru.

2. Bagi guru

Bagi guru untuk dapat selalu meningkatkan kinerjanya karena dengan adanya peningkatan kinerja yang baik, pendidikan akan dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Peningkatan kinerja tersebut harus didukung oleh kepatuhan guru sebagai bawahan terhadap kepala sekolah sebagai atasannya. Hal itu dapat dilakukan dengan mematuhi segala kebijakan yang diberikan oleh kepemimpinan kepala sekolah, guna untuk mencapai tujuan dalam pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Modern*, Jakarta : Pustaka Amani, 2003.
- Alimuddin, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai : Tesis*, Yogyakarta : UGM, 2011.
- Arikunto, Suharsimi, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta : Depdikbud, 2002.
- Atkinson, Rita L. *Pengantar Psikologi*, Jakarta : Erlangga, 2003.
- Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2005.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, *Prilaku dalam Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, Jakarta :Erlangga, 2000.
- Departemen Agama Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Wawasan Tugas Guru dan Tenaga Kependidikan*, Jakarta, 2005.
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, 2008.
- Dharma, Agus, *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manajer*, Bandung : Sinar Baru, 2002.
- Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, *Pedoman Implementasi MBS di Jawa Barat*, Bandung : Disdik Jawa Barat.
- Dwidjisoestastro, Soenardi, dkk., *Administrasi Kepegawaian*, Modul 5, Jakarta : Karunika UT, 2004.
- Engkoswara, *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*, Jakarta : Depdikbud, 2001.
- Fattah, Nanang, *Landasan Kependidikan*, Bandung: PT Remaja Rodaskarya, 2003.
- Goleman D., *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*, Alih Bahasa Tri Kuncoro Widodo, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Ghozali, Imam, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro, 2009.

- Harold J. Leavit, *Psikologi Manajemen, edisi ke empat*. Jakarta : Erlangga, 2002.
- Hasibuan, Malayu, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta : PT. Gunung Agung, 2001.
- Jamin, Magdalena, *Efektivitas Organisasi*, Jakarta : Erlangga, 2005.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003.
- Mitra, Alain et al, *Manajemen sumber Manusia Berdasarkan Kompetensi*, Jakarta: Pustaka Utama Grafika, 2005
- Muhammad, Arni, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara, 2004.
- Mulyasa, E., *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- Muwarni, Santoso, *Statistika Terapan*, Jakarta, Teknik Analisa Data. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka, 2000.
- Permadi, Dadi, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*. Bandung: PT Sarana Panca Karsa, 2001.
- Pidarta, Made, *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*, Jakarta : PT. Grasindo, 2005.
- Prawirosentono, Suryadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Menuju Organisasi Kompetitif dalam Perdagangan Bebas Dunia*, Yogyakarta : BPFE, 2004.
- Rahman, *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor: Alqaprint, 2006.
- Rusyan, A. Tabrani, dkk., *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru SD*, Jakarta : Nusantara Lestari Ceria Pratama, 2001.
- Sedarmayanti, *SDM dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju, 2001
- Siagian, P. Sondang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Bumi Aksara, 2000.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004.
- Soekartawi, *Meningkatkan Efektifitas Mengajar*, Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya, 2003.

- Sudjana, *Metode Statistik*. Bandung: Transito, 2002.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta : Alfabeta, 2007.
- Supeno, Hadi, *Potret Guru*, Jakarta. Pustaka Sinar harapan, 2005.
- Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2006.
- Terry. George R., *Prinsip - Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D.F.M. Jakarta : PT Bumi Aksara, 2006.
- Umar, Husein, *Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka, 2003.
- Usman, Moh. Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : Remaja Rosda Karya, 2010.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006.
- Wahyusumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta, Penerbit Ghalia Indonesia, 2003.
- Whitmore, John, *Coaching For Performance Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja*, terjemahan Dwi Hellu Purnomoo dan Louis Novianto, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Winardi, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung : Alumni, 2002.
- Wirawan, *Teori Kepemimpinan I*, Jakarta : Yayasan Bangun Indonesia & Uhamka Press, 2003.
- Yulk, Gary A., *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta : Indeks, 2010.

**Lampiran 1****ANGKET PENELITIAN**

**PETUNJUK PENGISIAN** : berilah tanda silang ( X ) pada alternative jawaban yang anda pilih

**SL** berarti : Selalu

**SR** berarti : Sering

**Kd** berarti : Kadang-kadang

**JR** berarti : Jarang

**TP** berarti : Tidak Pernah

**Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		TP 1	JR 2	KD 3	SR 4	SL 5
1	Saya mengetahui bahwa tugas mengajar setiap guru dikelompokkan berdasarkan bidang studi yang saling berkaitan.					
2	Saya mengetahui dasar pertimbangan pemberian tugas mengajar guru, didasarkan atas keahlian, kecakapan, keterampilan dan kemampuan memilikinya.					
3	Setelah mendapatkan tugas dari kepala sekolah saya dapat menentukan strategi pelaksanaan proses belajar-mengajar.					
4	Setelah mendapatkan tugas dari kepala sekolah berarti saya mempunyai tanggung jawab dan otoritas dalam mengembangkan kemampuan dan kecakapan dalam pelaksanaan tugas mengajar.					
5	Saya mengetahui bahwa tugas mengajar setiap guru dikelompokkan berdasarkan bidang studi yang saling berkaitan.					
6	Saya mengetahui bahwa setiap guru yang ditugaskan kepala sekolah ini langsung mendapatkan tugas dari kepala sekolah					
7	saya mengetahui bahwa jadwal yang telah disusun disebarkan kepada setiap guru.					
8	Saya mengetahui bahwa sebelum tugas-tugas mengajar dilimpahkan kepada guru-guru terlebih dahulu mendapatkan penjelasan dan pengarahan agar tidak menyimpang dari ketentuan yang ada.					
9	Saya mengetahui tugas-tugas mengajar guru ditetapkan secara tertulis berupa suatu uraian tugas.					
10	Jadwal pelajaran adalah merupakan petunjuk untuk					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		TP 1	JR 2	KD 3	SR 4	SL 5
	pelaksanaan tugas mengajar, saya mengetahui kepala sekolah melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya.					
11	Kepala sekolah selalu mengawasi dan memberikan teguran jikalau saya melakukan kesalahan.					
12	Kepala sekolah selalu mengarahkan saya agar melakukan tugas sesuai dengan aturan yang benar guna mencapai tujuan					

### Iklm Organisasi (X2)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		TP 1	JR 2	KD 3	SR 4	SL 5
1	Saya mengetahui bahwa jadwal memuat keseluruhan aspek seperti, waktu, tempat mata pelajaran, penanggung jawab, ruangan.					
2	Saya mengetahui bahwa hubungan penempatan tugas mengajar guru dipertimbangkan beban dan kesanggupan masing-masing guru.					
3	Saya mengetahui batas kewenangan dan jalur komando atau tanggung jawab.					
4	Saya mengetahui bahwa kepala sekolah sebagai penanggung jawab dalam mengarahkan pelaksanaan tugas mengajar guru.					
5	Saya mengetahui segala tindakan yang diambil guru dalam proses pengajaran dikelas merupakan tanggung jawab guru mengajar.					
6	Tugas-tugas pokok seorang guru adalah merencanakan pengajaran, melaksanakan, dan mengevaluasi pengajaran.					
7	Saya mengenal dan berhubungan baik dengan kepala sekolah baik didalam maupun diluar sekolah.					
8	Kepala sekolah adalah teman dan pimpinan yang baik bagi saya.					
9	Saya mengetahui hubungan guru dan staf administrasi adalah untuk menciptakan kelancaran kerja edukatif dan non edukatif.					
10	Saya mengetahui bahwa kerjasama antara guru					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		TP 1	JR 2	KD 3	SR 4	SL 5
	dengan supervisor bersifat hubungan interpersonal sehingga saling membutuhkan.					
11	Saya mengetahui bahwa hubungan guru dengan staf administrasi, kepala sekolah memberi kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengembangkan kerjasama					
12	Terjalin kedekatan hubungan personal secara professional antara atasan dan bawahan serta sebaliknya					
13	Saya mengetahui bahwa supervisor pendidikan bertugas untuk membantu guru dalam membina moral dan kegairahan kerja guru					
14	Saya mengetahui bahwa supervisor pendidikan bertugas untuk membantu guru melihat dengan teliti tujuan-tujuan pengajaran (umum dan khusus).					

### Kinerja Guru (Y)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		TP 1	JR 2	KD 3	SR 4	SL 5
1	Dalam merencanakan materi bahan pengajaran, saya melaksanakan sesuai yang tercantum dalam GBPP					
2	Dalam merencanakan tujuan pengajaran, saya membuat tujuan instruksional khusus dan tujuan pengajaran					
3	Dalam merencanakan pengelolaan kelas, saya menentukan pengorganisasian siswa sehingga mereka aktif dalam proses belajar mengajar					
4	Dalam merencanakan pengelolaan kelas, saya menentukan alokasi waktu sesuai dengan tujuan pengajaran					
5	Dalam merencanakan penggunaan sumber belajar, saya memilih buku / literatur yang sesuai dengan tujuan pengajaran					
6	Dalam merencanakan penggunaan media, saya memilih media yang tepat, sehingga mereka aktif dalam kegiatan B - M					
7	Untuk menyusun bahan pengajaran, saya					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		TP 1	JR 2	KD 3	SR 4	SL 5
	mempertimbangkan berbagai jenjang kemampuan siswa					
8	Dalam merencanakan penilaian prestasi siswa, saya membuat alat / instrument yang mencakup keseluruhan aspek (kognitif, afektif, dan psikomotorik)					
9	Dalam menggunakan media / peralatan lainnya tetap disesuaikan dengan tujuan pengajaran					
10	Pada waktu mengajar saya selalu memanfaatkan media yang ada disekelilingnya					
11	Dalam menggunakan metode mengajar, saya menyesuaikan dengan kebutuhan siswa, sekolah, dan peralatan yang tersedia					
12	Dalam melaksanakan kegiatan belajar saya menggunakan beberapa metode mengajar secara bervariasi.					
13	Dalam berkomunikasi dengan siswa, saya memberikan petunjuk dan penjelasan yang berkaitan dengan materi pelajaran.					
14	Dalam berkomunikasi dengan siswa, saya menggunakan ekspresi lisan dan tulisan yang mudah dipahami siswa.					
15	Pada awal pelajaran, saya melibatkan siswa untuk berpartisipasi memulai materi pelajaran.					
16	Dalam mendemostrasikan penguasaan materi pelajaran, saya membantu siswa untuk mengenal dan memahami maksud, tujuan dan pentingnya pelajaran					
17	Dalam mendemostrasikan penguasaan materi pelajaran, saya membantu siswa untuk mengenal dan memahami maksud, tujuan dan pentingnya topik pelajaran					
18	Dalam mendemostrasikan penguasaan materi pelajaran, saya memperluas wawasan agar pemahaman siswa terhadap topic lebih konprehensif					
19	Dalam merencanakan penilaian prestasi siswa, saya menetapkan bentuk penilaian yang dapat mengukur keberhasilan siswa secara tepat					
20	Keaktifan siswa, kedisiplinan, kerapian, dan kerajinan siswa merupakan factor-faktor penentu penilaian selama proses mengajar					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		TP 1	JR 2	KD 3	SR 4	SL 5
21	Dalam melaksanakan evaluasi hasil belajar, saya melakukan penilaian secara formatif dan sumatif					
22	Dalam melakukan penilaian hasil belajar saya melakukan penilaian secara lisan, tertulis, dan perbuatan/pengamatan					
23	Dalam melaksanakan penilaian hasil belajar, saya menafsirkan hasil penilaian tersebut sebagai hasil akhir					
24	Dalam melaksanakan penilaian hasil belajar, saya menafsirkan hasil penilaian tersebut sebagai hasil akhir					

## Lampiran 2

## Hasil Penyebaran Angket Variabel X1

No	Responden	Nomor Butir Pernyataan												Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Resp_1	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	42
2	Resp_2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	39
3	Resp_3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	Resp_4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47
5	Resp_5	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	30
6	Resp_6	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	44
7	Resp_7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
8	Resp_8	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47
9	Resp_9	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	43
10	Resp_10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
11	Resp_11	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	39
12	Resp_12	3	2	2	1	2	3	2	3	3	2	2	1	26
13	Resp_13	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	37
14	Resp_14	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	37
15	Resp_15	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	28
16	Resp_16	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	39
17	Resp_17	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	45
18	Resp_18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
19	Resp_19	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	41
20	Resp_20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
21	Resp_21	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	27
22	Resp_22	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	49
23	Resp_23	3	3	2	4	2	3	3	3	5	3	2	4	37
24	Resp_24	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	31
25	Resp_25	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	55
26	Resp_26	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
27	Resp_27	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	31
28	Resp_28	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	34
29	Resp_29	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	38
30	Resp_30	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	37
31	Resp_31	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	42
32	Resp_32	3	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	37
33	Resp_33	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	43
34	Resp_34	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	39

No	Responden	Nomor Butir Pernyataan												Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
35	Resp_35	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	46
36	Resp_36	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	45
37	Resp_37	3	4	4	4	3	4	4	3	1	1	3	3	37
38	Resp_38	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	39
39	Resp_39	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	45
40	Resp_40	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	44
41	Resp_41	4	4	3	3	2	4	4	2	1	1	3	3	34
42	Resp_42	4	4	4	4	1	3	3	4	5	1	1	1	35
43	Resp_43	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	48
44	Resp_44	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	42
45	Resp_45	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	45
46	Resp_46	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	42
47	Resp_47	3	4	5	5	4	3	4	4	3	2	5	4	46
48	Resp_48	4	4	4	4	5	2	3	5	5	5	5	4	50
49	Resp_49	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	42
50	Resp_50	4	4	4	4	2	4	4	3	2	4	1	2	38
51	Resp_51	4	2	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	48
52	Resp_52	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	39
53	Resp_53	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	43
54	Resp_54	4	4	3	5	3	4	4	2	2	1	3	1	36
55	Resp_55	5	5	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	40
56	Resp_56	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50
57	Resp_57	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	42
58	Resp_58	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	39
59	Resp_59	5	5	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	41
60	Resp_60	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	37
61	Resp_61	3	4	5	5	4	3	3	4	3	4	4	3	45
62	Resp_62	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	43
63	Resp_63	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	42
64	Resp_64	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	42
65	Resp_65	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	45
66	Resp_66	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	36
67	Resp_67	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	42
68	Resp_68	4	5	4	4	4	4	4	3	1	1	1	3	38
69	Resp_69	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2	2	3	38
70	Resp_70	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	2	46
71	Resp_71	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	41



No	Responden	Nomor Butir Pernyataan												Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
109	Resp_109	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	43
110	Resp_110	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	45
111	Resp_111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47
112	Resp_112	1	2	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	42
113	Resp_113	2	4	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	39
114	Resp_114	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	47
115	Resp_115	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	34
116	Resp_116	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	44
117	Resp_117	3	2	4	4	2	4	4	2	3	3	2	2	35
118	Resp_118	4	4	4	4	2	4	4	3	2	4	1	2	38
119	Resp_119	4	2	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	48
120	Resp_120	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	39
121	Resp_121	3	3	2	4	2	3	3	3	5	3	2	4	37
122	Resp_122	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	31
123	Resp_123	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	55
124	Resp_124	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
125	Resp_125	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	31
126	Resp_126	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	34
127	Resp_127	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	38
128	Resp_128	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	37
129	Resp_129	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	42
130	Resp_130	3	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	37
131	Resp_131	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	43
132	Resp_132	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	39
133	Resp_133	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	46
134	Resp_134	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	45
135	Resp_135	3	4	4	4	3	4	4	3	1	1	3	3	37
136	Resp_136	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	39
137	Resp_137	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	45
138	Resp_138	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	44
139	Resp_139	4	4	3	3	2	4	4	2	1	1	3	3	34
140	Resp_140	4	4	4	4	1	3	3	4	5	1	1	1	35
141	Resp_141	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	48
142	Resp_142	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	43
143	Resp_143	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	45
144	Resp_144	2	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	43
145	Resp_145	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	45

No	Responden	Nomor Butir Pernyataan												Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
146	Resp_146	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	36
147	Resp_147	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	42
148	Resp_148	4	5	4	4	4	4	4	3	1	1	1	3	38
149	Resp_149	4	4	4	4	5	4	3	3	2	2	2	3	40
150	Resp_150	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	2	46
151	Resp_151	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	41
152	Resp_152	5	5	3	4	4	3	3	5	4	4	4	5	49
153	Resp_153	3	5	5	5	3	1	4	3	4	4	4	4	45
154	Resp_154	4	4	4	4	4	1	4	3	4	3	4	3	42
155	Resp_155	3	4	4	4	1	3	3	3	2	3	1	2	33
156	Resp_156	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	40
157	Resp_157	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	43
158	Resp_158	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	45
159	Resp_159	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47
160	Resp_160	1	2	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	42
161	Resp_161	2	4	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	39
162	Resp_162	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	47
163	Resp_163	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	34
164	Resp_164	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	44
165	Resp_165	3	2	4	4	2	4	4	2	3	3	2	2	35
166	Resp_166	4	4	4	4	2	4	4	3	2	4	1	2	38
167	Resp_167	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	39
168	Resp_168	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	44
169	Resp_169	3	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	37
170	Resp_170	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	43

### Hasil Penyebaran Angket Variabel X2

No	Responden	No. Butir Pernyataan														Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	Resp_1	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	43
2	Resp_2	3	3	3	4	5	3	3	4	4	4	5	3	4	4	46
3	Resp_3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	50
4	Resp_4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49
5	Resp_5	3	2	2	5	3	2	2	3	5	3	5	5	5	3	43
6	Resp_6	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	46
7	Resp_7	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	47
8	Resp_8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
9	Resp_9	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	40
10	Resp_10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
11	Resp_11	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	39
12	Resp_12	1	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	37
13	Resp_13	3	3	3	3	3	3	5	4	5	3	3	3	3	4	42
14	Resp_14	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	40
15	Resp_15	3	2	2	3	2	2	5	2	2	3	2	2	2	2	29
16	Resp_16	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	39
17	Resp_17	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	46
18	Resp_18	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	53
19	Resp_19	4	3	5	4	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	43
20	Resp_20	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	51
21	Resp_21	2	2	2	5	4	5	2	3	4	3	5	5	4	3	45
22	Resp_22	4	4	4	3	4	4	5	3	5	3	4	4	4	3	46
23	Resp_23	4	3	3	3	4	3	5	5	4	3	3	5	4	3	45
24	Resp_24	2	2	5	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	35
25	Resp_25	4	4	4	2	5	4	5	3	4	5	5	4	4	3	48
26	Resp_26	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	49
27	Resp_27	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	33
28	Resp_28	5	5	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	39
29	Resp_29	3	3	3	4	5	3	5	5	4	5	3	5	4	4	50
30	Resp_30	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	40
31	Resp_31	3	3	4	3	3	5	4	3	5	3	3	3	3	3	42
32	Resp_32	3	3	2	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	36
33	Resp_33	3	4	2	4	4	5	2	5	4	4	5	4	4	4	47
34	Resp_34	3	3	3	4	3	5	5	3	5	4	3	3	3	3	44
35	Resp_35	3	4	4	3	3	4	4	4	5	3	5	3	5	4	47

No	Responden	No. Butir Pernyataan														Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
36	Resp_36	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
37	Resp_37	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	51
38	Resp_38	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	32
39	Resp_39	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	49
40	Resp_40	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	48
41	Resp_41	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
42	Resp_42	1	3	3	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	43
43	Resp_43	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	52
44	Resp_44	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	41
45	Resp_45	3	4	3	2	3	4	3	2	2	2	4	4	3	2	34
46	Resp_46	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	38
47	Resp_47	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	38
48	Resp_48	4	2	3	2	5	5	3	3	3	2	2	3	2	3	36
49	Resp_49	4	4	3	3	5	4	3	4	4	3	4	3	3	4	43
50	Resp_50	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	46
51	Resp_51	5	4	3	4	4	5	3	3	5	5	4	4	4	3	47
52	Resp_52	3	5	3	5	3	3	5	5	5	3	3	4	5	3	47
53	Resp_53	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49
54	Resp_54	1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49
55	Resp_55	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	40
56	Resp_56	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	46
57	Resp_57	3	3	3	3	5	5	3	5	5	3	5	4	3	3	47
58	Resp_58	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	4	3	3	40
59	Resp_59	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	46
60	Resp_60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
61	Resp_61	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	41
62	Resp_62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47
63	Resp_63	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	46
64	Resp_64	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	43
65	Resp_65	3	4	4	4	3	4	5	4	2	4	4	3	3	4	44
66	Resp_66	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47
67	Resp_67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
68	Resp_68	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	50
69	Resp_69	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	3	43
70	Resp_70	2	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	51
71	Resp_71	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3	3	43
72	Resp_72	5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	5	5	4	45

No	Responden	No. Butir Pernyataan														Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
73	Resp_73	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47
74	Resp_74	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	44
75	Resp_75	2	3	2	4	4	2	3	4	4	2	3	2	4	4	38
76	Resp_76	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	42
77	Resp_77	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	39
78	Resp_78	3	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	48
79	Resp_79	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	51
80	Resp_80	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4	48
81	Resp_81	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	43
82	Resp_82	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	44
83	Resp_83	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	43
84	Resp_84	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	46
85	Resp_85	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	45
86	Resp_86	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	46
87	Resp_87	5	4	3	4	4	5	3	3	5	5	4	4	4	3	47
88	Resp_88	3	5	3	5	3	3	5	5	5	3	3	4	5	3	47
89	Resp_89	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49
90	Resp_90	1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49
91	Resp_91	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	40
92	Resp_92	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	46
93	Resp_93	3	3	3	3	5	5	3	5	5	3	5	4	3	3	47
94	Resp_94	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	4	3	3	40
95	Resp_95	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	46
96	Resp_96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
97	Resp_97	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	41
98	Resp_98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47
99	Resp_99	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	46
100	Resp_100	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	43
101	Resp_101	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	3	43
102	Resp_102	2	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	51
103	Resp_103	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3	3	43
104	Resp_104	5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	5	5	4	45
105	Resp_105	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47
106	Resp_106	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	44
107	Resp_107	2	3	2	4	4	2	3	4	4	2	3	2	4	4	38
108	Resp_108	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	42
109	Resp_109	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	39

No	Responden	No. Butir Pernyataan														Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
110	Resp_110	3	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	48
111	Resp_111	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	51
112	Resp_112	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4	48
113	Resp_113	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	43
114	Resp_114	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	44
115	Resp_115	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	43
116	Resp_116	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	46
117	Resp_117	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	45
118	Resp_118	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	46
119	Resp_119	5	4	3	4	4	5	3	3	5	5	4	4	4	3	47
120	Resp_120	3	5	3	5	3	3	5	5	5	3	3	4	5	3	47
121	Resp_121	4	3	3	3	4	3	5	5	4	3	3	5	4	3	45
122	Resp_122	2	2	5	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	35
123	Resp_123	4	4	4	2	5	4	5	3	4	5	5	4	4	3	48
124	Resp_124	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	49
125	Resp_125	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	33
126	Resp_126	5	5	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	39
127	Resp_127	3	3	3	4	5	3	5	5	4	5	3	5	4	4	50
128	Resp_128	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	40
129	Resp_129	3	3	4	3	3	5	4	3	5	3	3	3	3	3	42
130	Resp_130	3	3	2	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	36
131	Resp_131	3	4	2	4	4	5	2	5	4	4	5	4	4	4	47
132	Resp_132	3	3	3	4	3	5	5	3	5	4	3	3	3	3	44
133	Resp_133	3	4	4	3	3	4	4	4	5	3	5	3	5	4	47
134	Resp_134	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
135	Resp_135	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	51
136	Resp_136	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	32
137	Resp_137	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	49
138	Resp_138	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	48
139	Resp_139	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
140	Resp_140	1	3	3	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	43
141	Resp_141	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	52
142	Resp_142	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	41
143	Resp_143	3	4	3	2	3	4	3	2	2	2	4	4	3	2	34
144	Resp_144	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	43
145	Resp_145	3	4	4	4	3	4	5	4	2	4	4	3	3	4	44
146	Resp_146	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47

No	Responden	No. Butir Pernyataan														Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
147	Resp_147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
148	Resp_148	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	50
149	Resp_149	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	3	43
150	Resp_150	2	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	51
151	Resp_151	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3	3	43
152	Resp_152	5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	5	5	4	45
153	Resp_153	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47
154	Resp_154	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	44
155	Resp_155	2	3	2	4	4	2	3	4	4	2	3	2	4	4	38
156	Resp_156	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	42
157	Resp_157	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	39
158	Resp_158	3	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	48
159	Resp_159	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	51
160	Resp_160	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4	48
161	Resp_161	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	43
162	Resp_162	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	44
163	Resp_163	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	43
164	Resp_164	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	46
165	Resp_165	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	45
166	Resp_166	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	46
167	Resp_167	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	40
168	Resp_168	3	3	4	3	3	5	4	3	5	3	3	3	3	3	42
169	Resp_169	3	3	2	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	36
170	Resp_170	3	4	2	4	4	5	2	5	4	4	5	4	4	4	47

**Hasil Penyebaran Angket Variabel Yang**

No	Responden	No. Butir Pernyataan																								Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	Resp_1	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	41
2	Resp_2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	41
3	Resp_3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
4	Resp_4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
5	Resp_5	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	29
6	Resp_6	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	44
7	Resp_7	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	50
8	Resp_8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
9	Resp_9	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	42
10	Resp_10	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	49
11	Resp_11	3	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	40
12	Resp_12	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	4	33
13	Resp_13	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	38
14	Resp_14	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	39
15	Resp_15	2	2	3	5	2	2	5	5	3	2	5	2	5	3	5	2	2	5	3	2	2	2	5	2	38
16	Resp_16	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	40
17	Resp_17	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	4	46
18	Resp_18	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
19	Resp_19	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	40
20	Resp_20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50

No	Responden	No. Butir Pernyataan																								Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
21	Resp_21	2	2	3	4	2	2	3	4	3	2	2	4	5	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	32
22	Resp_22	4	4	3	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	49
23	Resp_23	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	36
24	Resp_24	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	32
25	Resp_25	4	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	48
26	Resp_26	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	46
27	Resp_27	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	5	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	32
28	Resp_28	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
29	Resp_29	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	41
30	Resp_30	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
31	Resp_31	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	2	3	4	3	41
32	Resp_32	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	35
33	Resp_33	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	45
34	Resp_34	3	3	4	3	3	3	3	5	4	5	3	5	3	5	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	41
35	Resp_35	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	4	4	3	5	4	4	3	3	4	3	45
36	Resp_36	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47
37	Resp_37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47
38	Resp_38	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	2	41
39	Resp_39	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	45
40	Resp_40	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	49
41	Resp_41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
42	Resp_42	3	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	42

No	Responden	No. Butir Pernyataan																								Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
43	Resp_43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	45	
44	Resp_44	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	3	5	3	3	4	3	3	4	3	42
45	Resp_45	4	3	2	3	4	3	2	2	2	4	4	3	2	2	4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	37
46	Resp_46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	4	4	4	3	42
47	Resp_47	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	41
48	Resp_48	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	4	4	4	2	34
49	Resp_49	4	3	3	3	4	3	4	5	3	5	3	3	4	3	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	43
50	Resp_50	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	48
51	Resp_51	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	2	4	42
52	Resp_52	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	41
53	Resp_53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	46
54	Resp_54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	51
55	Resp_55	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	3	46
56	Resp_56	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46
57	Resp_57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	39
58	Resp_58	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	37
59	Resp_59	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	50
60	Resp_60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	43
61	Resp_61	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	39
62	Resp_62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	43
63	Resp_63	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	46
64	Resp_64	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	42

No	Responden	No. Butir Pernyataan																								Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
65	Resp_65	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	44
66	Resp_66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	45
67	Resp_67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	46
68	Resp_68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	50
69	Resp_69	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	45
70	Resp_70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
71	Resp_71	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	1	3	4	3	39
72	Resp_72	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	47
73	Resp_73	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5	4	45	
74	Resp_74	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	41
75	Resp_75	3	2	4	4	5	3	4	4	2	3	2	4	4	4	4	2	3	2	2	4	3	4	4	40	
76	Resp_76	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	44
77	Resp_77	3	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	3	5	3	4	4	3	5	3	3	3	5	4	3	45
78	Resp_78	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	50
79	Resp_79	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	50
80	Resp_80	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	1	1	2	3	41
81	Resp_81	3	4	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	2	2	4	3	41
82	Resp_82	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	42
83	Resp_83	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50
84	Resp_84	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	47
85	Resp_85	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	41
86	Resp_86	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	48

No	Responden	No. Butir Pernyataan																								Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
87	Resp_87	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	2	4	42
88	Resp_88	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	41
89	Resp_89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	46
90	Resp_90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	51
91	Resp_91	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	3	46
92	Resp_92	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46
93	Resp_93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	39
94	Resp_94	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	37
95	Resp_95	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	50
96	Resp_96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	43
97	Resp_97	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	39
98	Resp_98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	43
99	Resp_99	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	46
100	Resp_100	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	42
101	Resp_101	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	45
102	Resp_102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
103	Resp_103	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	1	3	4	3	39
104	Resp_104	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	47
105	Resp_105	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5	4	45
106	Resp_106	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	41
107	Resp_107	3	2	4	4	5	3	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	2	3	2	2	4	3	4	4	40
108	Resp_108	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	44

No	Responden	No. Butir Pernyataan																								Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
109	Resp_109	3	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	3	5	3	4	4	3	5	3	3	3	5	4	3	45
110	Resp_110	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	50
111	Resp_111	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50
112	Resp_112	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	1	1	2	3	41
113	Resp_113	3	4	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	3	2	2	4	3	41	
114	Resp_114	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	42
115	Resp_115	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50
116	Resp_116	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	47
117	Resp_117	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	41
118	Resp_118	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	48
119	Resp_119	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	2	4	42
120	Resp_120	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	41
121	Resp_121	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	36
122	Resp_122	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	32
123	Resp_123	4	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	48
124	Resp_124	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	46
125	Resp_125	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	5	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	32
126	Resp_126	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
127	Resp_127	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	41
128	Resp_128	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
129	Resp_129	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	2	3	4	3	41
130	Resp_130	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	35

No	Responden	No. Butir Pernyataan																								Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
131	Resp_131	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	45
132	Resp_132	3	3	4	3	3	3	3	5	4	5	3	5	3	5	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	41
133	Resp_133	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	4	4	3	5	4	4	3	3	4	3	45
134	Resp_134	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47
135	Resp_135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47
136	Resp_136	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	2	41
137	Resp_137	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	45
138	Resp_138	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	49
139	Resp_139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
140	Resp_140	3	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	42
141	Resp_141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	45
142	Resp_142	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	3	5	3	3	4	3	3	4	3	42
143	Resp_143	4	3	2	3	4	3	2	2	2	4	4	3	2	2	4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	37
144	Resp_144	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	42
145	Resp_145	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	44
146	Resp_146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	45
147	Resp_147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	46
148	Resp_148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	50
149	Resp_149	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	45
150	Resp_150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
151	Resp_151	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	1	3	4	3	39
152	Resp_152	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	47

No	Responden	No. Butir Pernyataan																								Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
153	Resp_153	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5	4	45
154	Resp_154	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	41
155	Resp_155	3	2	4	4	5	3	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	2	3	2	2	4	3	4	4	40
156	Resp_156	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	44
157	Resp_157	3	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	3	5	3	4	4	3	5	3	3	3	5	4	3	45
158	Resp_158	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	50
159	Resp_159	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	50
160	Resp_160	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	1	1	2	3	41
161	Resp_161	3	4	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	2	2	4	3	41
162	Resp_162	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	42
163	Resp_163	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50
164	Resp_164	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	47
165	Resp_165	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	41
166	Resp_166	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	48
167	Resp_167	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
168	Resp_168	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	2	3	4	3	41
169	Resp_169	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	35
170	Resp_170	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	45

**Lampran 3****Analisis Data****Frequencies****Statistics**

		Jenis Kelamin	Umur	Jenjang
N	Valid	170	170	170
	Missing	0	0	0

**Frequency Table****Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	110	64.7	64.7	64.7
	Perempuan	60	35.3	35.3	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

**Umur**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31 s/d 40	96	56.5	56.5	56.5
	41 s/d 50	59	34.7	34.7	91.2
	51>	15	8.8	8.8	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	85	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	12

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kepemimpinan_1	3.40	.775	85
Kepemimpinan_2	3.67	.762	85
Kepemimpinan_3	3.75	.653	85
Kepemimpinan_4	3.72	.766	85
Kepemimpinan_5	3.38	.831	85
Kepemimpinan_6	3.48	.629	85
Kepemimpinan_7	3.44	.626	85
Kepemimpinan_8	3.47	.683	85
Kepemimpinan_9	3.25	.912	85
Kepemimpinan_10	3.16	.911	85
Kepemimpinan_11	3.47	.894	85
Kepemimpinan_12	3.15	.838	85

**Item -Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepemimpinan_1	37.94	28.604	.402	.842
Kepemimpinan_2	37.67	28.676	.402	.842
Kepemimpinan_3	37.59	28.150	.572	.831
Kepemimpinan_4	37.62	27.499	.554	.831
Kepemimpinan_5	37.96	26.820	.584	.829
Kepemimpinan_6	37.86	29.051	.456	.839
Kepemimpinan_7	37.91	28.777	.502	.836
Kepemimpinan_8	37.87	28.614	.473	.837
Kepemimpinan_9	38.09	26.658	.536	.833
Kepemimpinan_10	38.18	26.504	.555	.831
Kepemimpinan_11	37.87	26.304	.592	.828
Kepemimpinan_12	38.19	27.012	.554	.831

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
41.34	32.537	5.704	12

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	85	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	14

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Iklim Organisasi_1	3.19	.852	85
Iklim Organisasi_2	3.53	.665	85
Iklim Organisasi_3	3.52	.734	85
Iklim Organisasi_4	3.72	.666	85
Iklim Organisasi_5	3.65	.685	85
Iklim Organisasi_6	3.71	.799	85
Iklim Organisasi_7	3.74	.847	85
Iklim Organisasi_8	3.80	.737	85
Iklim Organisasi_9	3.81	.764	85
Iklim Organisasi_10	3.76	.781	85
Iklim Organisasi_11	3.67	.746	85
Iklim Organisasi_12	3.61	.725	85
Iklim Organisasi_13	3.67	.643	85
Iklim Organisasi_14	3.55	.546	85

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
klim Organisasi_1	47.74	28.575	.191	.826
klim Organisasi_2	47.40	26.457	.605	.794
klim Organisasi_3	47.41	27.269	.422	.806
klim Organisasi_4	47.21	27.931	.379	.809
klim Organisasi_5	47.28	27.872	.374	.810
klim Organisasi_6	47.22	26.842	.430	.806
klim Organisasi_7	47.19	27.345	.336	.814
klim Organisasi_8	47.13	26.781	.488	.802
klim Organisasi_9	47.12	27.796	.331	.813
klim Organisasi_10	47.16	25.711	.596	.793
klim Organisasi_11	47.26	26.170	.565	.796
klim Organisasi_12	47.32	26.315	.565	.796
klim Organisasi_13	47.26	27.004	.542	.799
klim Organisasi_14	47.38	27.952	.484	.804

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
50.93	31.043	5.572	14

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	85	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	24

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Guru_1	3.48	.629	85
Kinerja Guru_2	3.44	.645	85
Kinerja Guru_3	3.64	.614	85
Kinerja Guru_4	3.59	.623	85
Kinerja Guru_5	3.53	.683	85
Kinerja Guru_6	3.46	.682	85
Kinerja Guru_7	3.65	.571	85
Kinerja Guru_8	3.62	.617	85
Kinerja Guru_9	3.62	.672	85
Kinerja Guru_10	3.59	.745	85
Kinerja Guru_11	3.56	.715	85
Kinerja Guru_12	3.76	.684	85
Kinerja Guru_13	3.82	.759	85
Kinerja Guru_14	3.79	.709	85
Kinerja Guru_15	3.72	.766	85
Kinerja Guru_16	3.52	.717	85
Kinerja Guru_17	3.52	.766	85
Kinerja Guru_18	3.53	.683	85
Kinerja Guru_19	3.65	.592	85
Kinerja Guru_20	3.46	.665	85
Kinerja Guru_21	3.41	.821	85
Kinerja Guru_22	3.42	.792	85
Kinerja Guru_23	3.71	.753	85
Kinerja Guru_24	3.49	.570	85

**Item -Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja Guru_1	82.49	83.277	.784	.907
Kinerja Guru_2	82.54	84.180	.682	.909
Kinerja Guru_3	82.34	86.394	.516	.912
Kinerja Guru_4	82.39	87.145	.441	.913
Kinerja Guru_5	82.45	83.750	.676	.909
Kinerja Guru_6	82.52	83.657	.684	.909
Kinerja Guru_7	82.33	86.914	.509	.912
Kinerja Guru_8	82.35	88.660	.312	.915
Kinerja Guru_9	82.35	85.064	.577	.911
Kinerja Guru_10	82.39	82.169	.736	.907
Kinerja Guru_11	82.41	86.102	.456	.913
Kinerja Guru_12	82.21	87.574	.361	.915
Kinerja Guru_13	82.15	86.631	.387	.915
Kinerja Guru_14	82.19	86.178	.455	.913
Kinerja Guru_15	82.26	84.218	.560	.911
Kinerja Guru_16	82.46	83.513	.659	.909
Kinerja Guru_17	82.46	84.370	.548	.911
Kinerja Guru_18	82.45	84.369	.624	.910
Kinerja Guru_19	82.33	85.224	.649	.910
Kinerja Guru_20	82.52	82.872	.773	.907
Kinerja Guru_21	82.56	88.487	.227	.919
Kinerja Guru_22	82.55	84.988	.482	.913
Kinerja Guru_23	82.27	87.200	.348	.915
Kinerja Guru_24	82.48	87.134	.490	.912

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
85.98	92.666	9.626	24

## Regression X1 Y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.460 <sup>a</sup>	.212	.207	4.174

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Kepala Sekolah

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	786.772	1	786.772	45.161	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2926.781	168	17.421		
	Total	3713.553	169			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Kepala Sekolah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.288	2.547		10.320	.000
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.411	.061	.460	6.720	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

## Regression X2 Y

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.670 <sup>a</sup>	.449	.446	3.490

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi

### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1667.075	1	1667.075	136.854	.000(a)
	Residual	2046.478	168	12.181		
	Total	3713.553	169			

a Predictors: (Constant), Iklim Organisasi

b Dependent Variable: Kinerja Guru

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.236	2.581		5.127	.000
	Iklim Organisasi	.677	.058	.670	11.698	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

## Regression X1 X2 Y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.695 <sup>a</sup>	.483	.477	3.389

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1795.135	2	897.568	78.134	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1918.418	167	11.488		
	Total	3713.553	169			

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

**Coefficients<sup>c</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.668	2.725		3.548	.001
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.184	.055	.207	3.339	.001
	Iklim Organisasi	.585	.062	.580	9.369	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA  
ISLAM SMP SE KOTA TANGERANG**

**JURNAL TESIS**



Oleh :  
**IMAM BUCHORI**  
NPM : 13042021350

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MEGISTER PENDIDIKAN ISLAM  
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
INSTITUT PTIQ JAKARTA  
2015 M / 1436 H**

# PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM SMP SE KOTA TANGERANG

Oleh :  
**IMAM BUCHORI**  
NPM : 13042021350

## ABSTRAK

Sekolah akan memiliki mutu lulusan yang baik, tentu tak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah, demikian pula dengan mutu pelajaran, mutu pembelajaran yang pada hakekatnya segala aspek mutu sumber daya manusia dalam lingkup pendidikan (baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan) dapat ditingkatkan sejalan dengan model/type kepemimpinan kepala sekolah yang ada. Kepemimpinan kepala sekolah yang mendasarkan pada kekuasaan semata, sehingga guru tidak dapat melaksanakan tugas secara inovatif dalam melaksanakan proses pembelajaran, dan selanjutnya guru hanya sekedar menjalankan tugas mengajar.

Metode yang digunakan adalah metode penelitian untuk menggambarkan keadaan yang sedang berlangsung dan dianalisis secara kuantitatif dengan alat statistik mengenai hubungan dua variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan kepala sekolah (X1), dan iklim organisasi (X2) dengan variabel terikat yaitu kinerja guru (kemampuan merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi proses belajar-mengajar). Penelitian ini dilakukan di wilayah Tangerang.

Hasil Temuan penelitian yang didapatkan adalah : Pengujian hipotesis pertama menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai Didapat, 6.720 ( $t_{hitung}$ ) > 1.671 ( $t_{tabel}$ ) → maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pola hubungan antar kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 26,880 + 0,411X_1$ . Hasil analisis korelasi sederhana sebesar 0.460 berada di antara 0.41 sampai 0.70 (0.41 – 0.70 = Korelasi keeratan kuat). Pengujian hipotesis kedua menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai didapat 11.687 ( $t_{hitung}$ ) > 1.671 ( $t_{tabel}$ ) → maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pola hubungan antara kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 13,236 + 0,677X_2$ . Hasil analisis korelasi sederhana antara iklim organisasi dengan kinerja guru diperoleh nilai koefisien sebesar 0.670, sebesar 0.670 berada di antara 0.41 sampai 0.70 (0.41 – 0.70 = Korelasi keeratan kuat). Pengujian hipotesis menyimpulkan terdapat hubungan positif yang antara persepsi guru tentang kemampuan manajerial dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai didapat, 78.134 ( $F_{hitung}$ ) > 3.107 ( $F_{tabel}$ ) → maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pola hubungan antara ketiga variabel yang dinyatakan oleh persamaan regresi ganda diperoleh nilai sebesar 9.668 (0.184 + 0.585), Hasil analisis korelasi ganda antara persepsi guru tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dan hubungan kerja antar guru diperoleh nilai koefisien korelasi ganda sebesar  $R_{y123}$  sebesar 0,727. Nilai ini menunjukkan bahwa keterkaitan antara persepsi guru tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru cukup tinggi dan positif. Dengan demikian berarti makin baik persepsi guru tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dan makin harmonis iklim organisasi, makin tinggi pula kepuasan kerjanya. Sebaliknya makin rendah persepsi guru tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi makin rendah pula kepuasan kerjanya.

### A. Pendahuluan

Kemajuan teknologi modern dewasa ini tidak mungkin dicapai tanpa kehadiran

lembaga pendidikan sebagai organisasi yang menyelenggarakan proses pendidikan secara formal. Kegiatan pendidikan suatu gejala

budaya dalam masyarakat telah berlangsung baik di rumah tangga, sekolah maupun di masyarakat. Kegiatan pendidikan yang berlangsung di sekolah menempatkan sekolah sebagai salah satu institusi sosial yang keberadaannya berfungsi melaksanakan kegiatan pembinaan potensi siswa dan transformasi budaya bangsa. Dalam kegiatan tersebut guru bertanggung jawab terhadap proses pengembangan kemampuan individualitas, moralitas dan sosialitas siswa (peserta didik).

Pendidikan di sekolah sebagai proses bimbingan yang terencana, terarah dan terpadu dalam membina potensi siswa untuk menguasai ilmu pengetahuan, nilai-nilai dan keterampilan sangat menentukan corak masa depan suatu bangsa. Di sekolah, siswa dengan segala potensi yang dimilikinya dikembangkan untuk menjadi sumber daya manusia (SDM) yang unggul, sehingga melahirkan berbagai kreativitas untuk dapat berkembang dan bertahan hidup.

Seiring dengan perkembangan era *globalisasi*, menuntut perkembangan yang pesat dalam dunia pendidikan. Perkembangan dalam dunia pendidikan sendiri berfungsi untuk mengembangkan potensi para siswa-siswi sebagai generasi penerus pengisi *globalisasi*. Perkembangan potensi/kemampuan siswa-siswi tidak bisa dipisahkan dari peran seorang guru. Guru menjadi tulang punggung dan sandaran dari tuntutan tersebut.

Menyadari pentingnya peranan seorang guru dalam pembentukan *kompetensi* siswa yang akan berpengaruh pada *kualitas* manusia Indonesia nantinya, maka pemerintah memberikan tambahan tunjangan bagi pemenuhan kebutuhan guru, dengan harapan peningkatan tunjangan tadi dapat meningkatkan kepuasan yang berpengaruh pada kinerja guru. Tapi ternyata pada fakta yang terjadi dilapangan peningkatan pendapatan guru tidak diikuti oleh peningkatan kinerja yang signifikan. Oleh karena ternyata banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi peningkatan kinerja seseorang selain pendapatan, antara lain adalah : kepemimpinan dan iklim organisasi. Guru berperan strategis dan turut menentukan gerak maju serta laju perubahan kehidupan

bangsa, apalagi bagi suatu bangsa yang sedang membangun dan menerima perkembangan teknologi yang makin canggih serta pergeseran nilai cenderung memberi nuansa kehidupan yang berwawasan ilmu pengetahuan agar masyarakat dapat mengadaptasi diri. Jadi tanpa mengabaikan faktor-faktor yang lain, faktor guru dapat dipandang sebagai faktor yang paling menentukan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Memimpin mengandung makna menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan dan sebagainya<sup>1</sup>.

Secara sederhana, Kepala Sekolah dapat diartikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk menggerakkan dan mengarahkan suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi materi pelajaran dengan murid yang menerima materi pelajaran, sehingga dapat tercermin melalui hasil belajar siswa. Semua usaha itu dalam rangka guna mewujudkan tujuan akhir organisasi sekolah yaitu peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Tuntutan perkembangan pendidikan membuat tugas guru menjadi cukup berat, di samping ia harus mengajar (secara akademis), ia juga harus mendidik para siswanya (agar berkepribadian). Banyak masalah yang dihadapi berkaitan dengan tugas tersebut. Masalah-masalah yang bisa dihadapi antara lain : kenakalan siswa, keinginan siswa agar mengerti pelajaran, komplain orang tua, dan lain-lain, serta tak kalah pentingnya, adalah imbalan kesejahteraan guru merupakan dilema dalam tuntutan kelayakan hidupnya.

Kesadaran, kekuatan, dan tekad guru yang kuat menjadi kunci bagi normalnya guru dalam melaksanakan tugasnya. Ketiga faktor di atas bergantung pada pengendalian diri oleh guru itu sendiri, yang dikenal dengan kecerdasan emosinya. Pengendalian atau kecerdasan emosi mencakup pada terciptanya kesadaran emosi, kebugaran, kepercayaan

---

<sup>1</sup> Wahyusumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*. (Jakarta, Penerbit Ghalia Indonesia, 2003), hal. 8

diri, ketidakpuasan yang konstruktif, ketangguhan, agar tetap bertahan pada komitmen, dan menghargai perasaan orang lain<sup>2</sup>

Pelaksanaan tugas guru berkaitan dengan kegiatan pembelajaran di kelas dapat ditentukan pada pemahaman dan penguasaannya pada konsep landasan dasar pengajaran. Salah satu landasan yang sangat penting adalah kurikulum (*syllabus*).

Tak dapat dipungkiri, fakta di lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan unit pelaksana teknis dilapangan dominan dalam memberi warna sekolah.

Sekolah akan memiliki mutu lulusan yang baik, tentu tak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah, demikian pula dengan mutu pelajaran, mutu pembelajaran yang pada hakekatnya segala aspek mutu sumber daya manusia dalam lingkup pendidikan (baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan) dapat ditingkatkan sejalan dengan model/type kepemimpinan kepala sekolah yang ada.

Kepemimpinan kepala sekolah yang mendasarkan pada kekuasaan semata, akan memasung daya kreatifitas guru, sehingga guru tidak dapat melaksanakan tugas secara inovatif dalam melaksanakan proses pembelajaran, dan selanjutnya guru hanya sekedar menjalankan tugas mengajar.

Kepemimpinan yang mendasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi disebut sebagai kepemimpinan yang otokratis dan setiap perintah maupun kebijakan ditetapkan tanpa koordinasi dan informasi, bawahan harus bersedia patuh secara mutlak<sup>3</sup>

Guru mengajar karena ada kepala sekolah, dan banyak terjadi apabila tidak ada kepala sekolah, guru hanya memberi tugas tanpa adanya proses pembelajaran. Hal ini terjadi lebih disebabkan guru tidak memiliki tanggung jawab pribadi, guru hanya menjalankan pekerjaan, tidak dapat berkreasi

sesuai dinamika anak didik. Kondisi ini akan ditandai dengan sikap pasif guru dan tidak memiliki tantangan dalam tugas-tugas profesinya sehingga kinerja gurupun dapat menurun.

Di sisi lain, dalam kehidupan nyata dunia pendidikan, guru lebih banyak berperan sebagai ujung tombak keberhasilan suatu pendidikan, hal ini lebih disebabkan bahwa guru bersentuhan langsung dengan objek (sasaran) yang menjadi target dari suatu tujuan akhir

Bagaimanapun guru memiliki peran aktif dalam menentukan kualitas hasil kerjanya, tidak terlepas dari kesempatan dan peluang yang dimiliki oleh guru dalam menerapkan pola pikir dan kreasi selama melaksanakan tugas.

Hal ini akan terwujud melalui tipe dan model kepemimpinan kepala sekolah yang lebih banyak memberikan kebebasan kepada para guru untuk berperan aktif dan berpartisipasi aktif untuk membuat perencanaan pengajaran sesuai dengan rambu-rambu yang ada.

Kepemimpinan yang menghargai potensi setiap individu, memanfaatkan sumber daya manusia seefektif mungkin dan berorientasi pada wawasan dengan tanggung jawab baik pada diri sendiri maupun institusi sering disebut sebagai kepemimpinan demokratis<sup>4</sup>.

Penghargaan yang tinggi terhadap manusia (dalam hal ini guru) dalam menjalankan tugas, akan mendorong guru untuk lebih kreatif, inovatif melakukan proses pembelajaran yang berujung pada peningkatan kinerja guru itu sendiri.

Fakta menunjukkan dari hasil pengamatan dilapangan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah ini terindikasi dari kinerja guru melalui hasil belajar siswa, dengan demikian secara langsung kinerja guru memiliki kaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, dan pada akhirnya berpengaruh pada mutu pendidikan.

Dewasa ini guru sering dihadapkan pada berbagai masalah dalam pendidikan, guru dianggap tidak berkualitas manakala peserta didik tidak memiliki kemampuan, sesuai yang diharapkan. Untuk menepis

---

<sup>2</sup> Goleman D., *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*, Alih Bahasa Tri Kuncoro Widodo, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), hal. 14

<sup>3</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 71

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, hal. 73

anggapan tersebut guru berusaha meningkatkan kompetensinya sehingga menjadi seorang guru yang profesional. Dan untuk menjadi guru yang profesional banyak yang harus dilakukan guru, diantaranya adalah membuat perencanaan pengajaran, proses pembelajaran yang bermutu dan evaluasi yang tepat. Untuk mewujudkan ketiga hal tersebut guru tidak akan dapat berjalan sendiri, tanpa dukungan dari manajemen sekolah sebagai tempat guru bernaung. Misalnya guru tidak dapat menyusun perencanaan pengajaran dengan baik tanpa arahan dan kerjasama dari kepala sekolah sebagai supervisor, terkadang arogansi pimpinan sekolah dapat mematikan kreatifitas guru, sehingga guru tidak leluasa dan tidak punya inisiatif dalam menyusun perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran dengan baik. Selain itu keterbatasan sarana dan prasarana penunjang pengajaran seperti perpustakaan, media, alat peraga dan alat evaluasi, akan menyulitkan guru dalam proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Ketidakleluasaan oleh manajemen sekolah ini dapat melemahkan etos kerja guru, sehingga kinerja guru menjadi kurang baik.

Di samping itu, suasana kerja di sekolahpun akan berpengaruh terhadap keberhasilan guru dalam mengajar, adanya hubungan yang harmonis antara sesama guru, dan antara guru dengan pimpinan sekolah akan membuat guru semakin bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam mengajar, ditambah lagi dengan pemberian reward dari pimpinan sekolah, maka gurupun akan berusaha meningkatkan prestasinya dalam mengajar. Selain itu rendahnya tingkat pendidikan guru dan minimnya pengetahuan dan pengalaman juga mempengaruhi kinerja guru. Oleh karena itu seorang guru harus meningkatkan profesionalismenya dengan mengikuti pendidikan keguruan yang sesuai dengan bidangnya dan juga mengikuti berbagai macam pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh instansi-instansi yang terkait dengan pendidikan.

Untuk dapat mencapai tujuan pendidikan tersebut, guru harus menjalankan dan mencapai target kurikulum, dimana guru tidak diberikan keleluasaan untuk mengembangkan segala potensinya dalam

mendidik, karena terbebani pada tujuan kurikulum tersebut. Di samping itu kurangnya penghargaan pemerintah terhadap dunia pendidikan, seperti rendahnya tingkat kesejahteraan guru, berakibat pada lemahnya kinerja guru, maka korps guru yang sering disalahkan guru-guru sekarang ini sebagaimana orang lain mempunyai banyak masalah baik pribadi maupun jabatan.

Mereka perlu pemecahannya dan membutuhkan orang lain yang profesional (*professional equipment*) dalam membantunya untuk menyelesaikan segala problema kehidupan sosial pribadi, maupun membantu kelompok guru-guru yang juga membutuhkan bantuan dalam mencoba mengerti tujuan-tujuan pendidikan, tujuan kurikulum, tujuan-tujuan secara operasional. Mereka mengharapkan apa dan bagaimana cara memberi pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan anak-anak dan masyarakat yang sedang berkembang. Mereka membutuhkan bantuan dalam menggali bahan-bahan pengalaman belajar dari sumber-sumber massa dan metode mengajar yang modern.

Permasalahan di atas tentunya sangat terkait dengan iklim organisasi sekolah tersebut. Iklim itu menggambarkan bagaimana kebudayaan, tradisi-tradisi dan cara-cara bertindak personalia yang ada di sekolah itu khususnya di kalangan guru-guru. Iklim organisasi di sekolah bisa bersifat negatif, positif, atau netral. Iklim yang negatif menampakkan diri dalam bentuk-bentuk pergaulan yang kompetitif, iri hati, masa bodoh (apatis), individualistik dan egois. Iklim seperti ini dapat menurunkan produktivitas pendidikan baik dari segi kuantitatif ataupun kualitatif.

Kepala sekolah yang dapat menciptakan iklim organisasi yang positif akan mendorong guru menjalankan tugasnya dengan senang hati, sehingga dapat bekerjasama secara maksimal dan dapat mengembangkan ide-ide intelektualnya. Perasaan aman dan damai di kalangan guru-guru akan memberikan dampak yang positif terhadap etos kerja mereka, sehingga diharapkan kinerja guru pun akan meningkat.

Begitupun sebaliknya ada fenomena yang ditemukan terkait dengan iklim

organisasi sekolah antara lain kebijakan-kebijakan yang seringkali sangat memberatkan guru, kurang dapat menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan bawahannya sehingga berimplikasi kurangnya pembinaan dan bimbingan terhadap guru, sikap acuh terhadap keberhasilan memajukan sekolah, kurang memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan guru, kurangnya kontrol kepala sekolah terhadap guru dan sebagainya.

Tugas guru dalam kegiatan belajar mengajar di kelas mencakup persiapan, pelaksanaan, dan penilaian. Komponen-komponen dari ketiga kegiatan tersebut harus sesuai dengan kurikulum yang dikembangkan. Kurikulum berperan sebagai pedoman atau pemberi arah bagi guru dalam menetapkan materi apa yang ingin diajarkan, keterampilan dan pengalaman belajar apa yang ingin dicapai, metode, teknik serta pendekatan apa yang ingin digunakan, dan sistem evaluasi (penilaian) apa yang ingin dikembangkan. Isi kurikulum (*syllabus*) hampir mencakup sebagian besar petunjuk-petunjuk guru dalam melaksanakan atau mengembangkan kegiatan belajar mengajar.

Proses belajar mengajar di sekolah sangat ditentukan oleh kondisi guru. Dalam tugasnya, guru selalu dipengaruhi oleh berbagai faktor. Tanpa mengabaikan faktor-faktor lain, faktor kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam meningkatkan mutu pengajaran guru yang tercermin dari kinerja mengajarnya sehingga akan memperoleh prestasi kerja yang memuaskan yang dapat dilihat pada prestasi hasil belajar siswa.

Prinsip-prinsip kepemimpinan yang dikembangkan oleh kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja mengajar guru. Kepala sekolah yang konstruktif dan kreatif akan mendorong guru untuk mengembangkan sistem pengajaran sehingga guru dapat lebih berkreasi dalam mengajar. Kepala sekolah yang rasional dan pragmatis serta demokratis dalam menjalankan roda kepemimpinan akan membuat guru merasa senang. Hal ini akan memotivasi guru dalam meningkatkan kinerjanya. Demikian juga kepala sekolah yang adaptabel dan fleksibel akan memungkinkan guru mengembangkan

materi pelajaran sesuai dengan kebutuhan siswa dan perkembangan zaman.

Guru merupakan salah satu unsur penting di bidang pendidikan yang harus berperan aktif dan dapat menempatkan eksistensi dirinya sebagai tenaga profesional sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Berhasil tidaknya suatu institusi tergantung pada pemberdayaan guru.

Untuk dapat meningkatkan keberhasilan kerja para guru dalam melaksanakan fungsi pendidikan dan pengajaran sekolah, maka perlu ditimbulkan atau diciptakan suatu iklim organisasi yang dapat mendorong pengembangan dan peningkatan kerja.

Tercapainya iklim organisasi yang positif jika kepala sekolah dapat mengelola personalianya dengan baik. Hal ini akan tercermin dari kerjasama antara guru dan kepala sekolah, hubungan kekeluargaan antar anggota sekolah yang akrab, komunikasi lancar baik dari atasan ke bawah atau sebaliknya, guru dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masalah-masalah di sekolah, sehingga guru-guru merasa diperlukan secara manusiawi. Dengan demikian guru merasa diperhatikan, dihargai dan dihormati serta dapat membuat moral kerja yang positif pula.

Intinya dengan iklim organisasi sekolah yang kondusif, maka suasana kerjasama yang terjalin di antara seluruh personel sekolah akan berjalan dengan baik dan lancar. Hal ini tentunya akan mendorong sikap dan perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya. Sikap guru dalam melaksanakan tugasnya dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja guru tersebut.

Kinerja guru yang tinggi akan dapat memberikan dampak yang cukup berarti terhadap penyelenggaraan kegiatan pembelajaran di kelas. Berbagai upaya yang dilakukan guru ditujukan agar siswa dapat belajar dengan sebaik-baiknya guna mencapai hasil belajar yang maksimal. Untuk itu seorang guru perlu pula memperhatikan kondisi batin para siswa agar dapat menggerakkannya ke arah yang diharapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja guru yang dapat diamati dan diukur adalah dengan

menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), membuat program satuan pelajaran (SATPEL), melaksanakan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan program, mengadakan bimbingan dan pembinaan, mengadakan kerjasama dengan guru, serta mengadakan kegiatan evaluasi.

Kegiatan kepala sekolah yang selalu memeriksa persiapan mengajar guru, mengadakan kunjungan kelas sewaktu guru mengajar, memeriksa hasil evaluasi murid, memberikan pujian kepada guru yang berprestasi, diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru.

Agar kegiatan pengelolaan iklim organisasi sekolah dapat positif, perlu ditunjang oleh faktor-faktor yang mendukung pelaksanaannya, yaitu faktor lingkungan, besar kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah, tingkatan dan jenis sekolah, keadaan guru dan kecakapan serta keahlian kepala sekolah itu sendiri.

Dengan demikian, dapat diduga bahwa jika iklim organisasi yang tercipta di sekolah secara kondusif, maka akan diiringi dengan meningkat atau tingginya kinerja guru. Sebaliknya, jika iklim organisasi yang tercipta di sekolah tidak kondusif, maka akan diiringi dengan menurun atau rendahnya kinerja guru.

Tugas pemimpin organisasi sebagai orang yang memegang kendali puncak dalam suatu organisasi adalah untuk dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga dapat berjalan dengan baik dan lancar. Dengan melakukan/menjalankan fungsi manajemen yang dalam hal ini adalah pengarahan dan pengorganisasian pemimpin mampu mengakomodir kebutuhan bawahannya. Apabila kepemimpinan seseorang cukup baik, akan melahirkan hal positif bagi guru dalam pekerjaannya sehingga guru akan bekerja dengan baik, oleh karena itu sejauh mana keefektifan kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja bawahannya. Ternyata hal lain yang juga berdampak pada kinerja karyawan adalah iklim organisasi. Setiap organisasi mempunyai iklim organisasinya masing-masing dan iklim inilah yang membedakan antara satu organisasi dengan

organisasi lainnya. Apabila iklim organisasi tersebut dirasakan cocok bagi pegawainya, maka pegawai tersebut akan mematuhi peraturan yang dibuat, rajin, berprestasi dan merasa betah bekerja pada organisasi tersebut (iklim terbuka) sehingga pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi.

Salah satu penyebab yang diduga dapat mempengaruhi hubungan kerja yang baik antara kepala sekolah dengan guru, adalah iklim organisasi yang sehat. Sebagai apapun konsep yang direncanakan oleh kepala sekolah tidak akan teraktualisasi secara baik, bila kepala sekolah tidak bersikap demokratis memperlakukan guru secara konsisten dan proporsional. Kepala sekolah dan para guru juga harus membuat jalur-jalur komunikasi ke bawah dan ke samping. Dengan demikian suasana terbuka, saling bersinergi, terjalinnya komunikasi verbal dan behavioral dapat tercipta dan para guru pun akan semakin bersemangat dalam melakukan kinerja karena iklim organisasi yang tercipta di sekolah tersebut mendukung para guru untuk melakukan yang terbaik, dikarenakan adanya apresiasi yang positif dari pimpinan sekolah.

Iklim yang kondusif adalah iklim yang memperhatikan keseimbangan antara tujuan organisasi dengan tujuan individu. Keseimbangan ini penting selain untuk mencapai tujuan organisasi, individu perlu untuk memenuhi kebutuhan pribadinya, dan alasan ini kemudian dijadikan patokan oleh seseorang untuk bersemangat dalam bekerja yang berpengaruh pada kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang uraian pemikiran tersebut diatas penulis tertarik untuk memilih judul tesis : "Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap kinerja guru Pendidikan Agama Islam pada SMP Se Kota Tangerang".

### **Perumusan Masalah**

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah serta iklim organisasi terhadap kinerja guru?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah serta iklim

- organisasi terhadap kinerja guru merencanakan kegiatan pengajaran?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah serta iklim organisasi terhadap kinerja guru melaksanakan kegiatan pengajaran?
  4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap kinerja guru PAI di SMP Negeri Kota Tangerang?.

## B. Kajian Teoritis

### 1. Kinerja Guru

Kinerja dalam bahasa Indonesia adalah terjemahan dari kata bahasa Inggris *performance* yang berarti pekerjaan, perbuatan, sedangkan kinerja dalam ilmu administrasi memiliki pengertian sama dalam istilah Rue dan Syare sebagai tingkat pencapaian hasil/penyelesaian terhadap tujuan organisasi.

Guru adalah tenaga pendidik yang berperan sebagai ujung tombak transformasi pengetahuan dan nilai sikap, pembentuk kepribadian peserta didik serta ikut bertanggung jawab tercapainya tujuan pendidikan. Oleh sebab itu guru terlibat langsung dalam proses pembelajaran di dalam kelas, maka guru dapat dikatakan sebagai komponen utama dalam proses pendidikan. Karena kedudukannya itulah, maka guru menempati posisi yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran maupun hasilnya. Pada konteks ini, kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas kinerja guru, yang konsekuensinya guru dituntut untuk berperan aktif dalam memposisikan diri sebagai tenaga profesional sesuai dengan tuntutan masyarakat yang kian berkembang.

Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Jadi menurut bahasa kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT. Rosda Karya, 2000), hal. 67

### 2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan adalah situasi yang dihadirkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi, masyarakat, negara atau lembaga tertentu seperti pendidikan, keagamaan, dan politik. Setiap interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan (*followers*) menghadirkan atribut-atribut tertentu yang dijalankan melalui otoritas, pengetahuan, penguasaan sumber-sumber daya yang tersedia, kontrol terhadap informasi dan komunikasi interpersonal.

Kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang berdasarkan hukum Allah. Oleh karena itu, pemimpin haruslah orang yang paling tahu tentang hukum Ilahi. Setelah para imam atau khalifah tiada, kepemimpinan harus dipegang oleh para faqih yang memenuhi syarat-syarat syariat. Bila tak seorang pun faqih yang memenuhi syarat, harus dibentuk 'majelis fukaha'."

Kepemimpinan dan manajemen adalah dua konsep yang sering dianggap memiliki makna yang sama. Tetapi tidak jarang pula dianggap sebagai dua hal yang berbeda. Sebagai ilustrasi beberapa ungkapan patut disimak yakni: kepemimpinan adalah inti dari manajemen<sup>6</sup>. Sementara ada yang menyatakan manajemen adalah salah satu bentuk khusus dari kepemimpinan<sup>7</sup>. Pendapat pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah bagian dari manajemen atau lebih sempit dari manajemen. Sedang pendapat kedua melihat kepemimpinan lebih luas dari manajemen.

Dari pendapat di atas maka dapat dijelaskan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan dengan atau tanpa pengantaran resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama megarah pada pencapaian sasaran tertentu.

### 3. Iklim Organisasi Sekolah

Secara etimologi iklim dapat diartikan suasana keadaan<sup>8</sup>. Artinya bahwa suasana ataupun keadaan organisasi secara internal maupun secara eksternal. Iklim organisasi erat

---

<sup>6</sup> P. Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta, Penerbit Bumi Aksara, 2000), hal. 14

<sup>7</sup> Agus Dharma, *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manajer*, (Bandung : Sinar Baru, 2002), hal. 33.

<sup>8</sup> M Fazry, *Organisasi dan Perorganisasian*. (Bandung : Bumi Aksara, 2001), hal. 170

kaitannya dengan beberapa dimensi yang terdapat di lingkungan organisasi. Menurut Salusu ada dua iklim organisasi yang harus diperhatikan yang erat kaitannya dengan suasana lingkungan organisasi, yakni 1) dimensi tersedianya sumber daya yaitu mempersoalkan ada atau tidaknya sumber daya layanan yang diperlukan organisasi, 2) dimensi kompleksitas, yaitu melihat sejauh mana tingkat Homogenitas dan kontrak/i lingkungan organisasi<sup>9</sup>.

Eksistensi sebuah organisasi tidak bisa dilepaskan dan pengaruh lingkungan internal organisasi daur pengaruh lingkungan eksternal organisasi. Organisasi atau departemen tidak akan dinamis dan berkembang apabila organisasi selalu tidak bersifat terbuka terhadap lingkungannya. Setiap organisasi selalu mengadakan interaksi kepada setiap lingkungannya, iklim internal secara organisatoris, maupun melakukan interaksi secara individual terhadap anggotanya.

Iklim organisasi terdiri dari dua kata “*Iklim*” dan “*Organisasi*”. Kata iklim dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia menunjukkan : “Keadaan atau suasana”.<sup>10</sup> Sedangkan menurut Muhammad Ali, mengartikan iklim adalah “keadaan udara, hawa, suasana, keadaan waktu, cuaca dan peristiwa”.<sup>11</sup>

## C. Pembahasan

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan dari hasil pengolahan data penelitian dengan bantuan perhitungan Program SPSS diperoleh hasil dari nilai R atau korelasi sebesar 0.460, nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara Kepemimpinan kepala sekolah dengan Kinerja guru dinyatakan sangat kuat sekali. Hal tersebut dikarenakan nilai korelasi yang dihasilkan yaitu sebesar 0.460 berada di antara 0.41 sampai 0.70 ( $0.41 - 0.70 =$  Korelasi keamatan kuat).

Koefisien determinasi dihasilkan angka sebesar 0.212 dengan demikian berarti bahwa variabel Kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan sisanya yaitu yang sebesar 0.788 ( $1 - 0.212 = 0.788$ ) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak terdapat pada model regresi di atas

Dapat dikatakan bahwa variabel  $X_1$  yaitu Kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja guru mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0,000 karena probabilitas jauh di bawah 0,05 dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja guru dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan kepala sekolah .

Untuk persamaan regresi yang terdapat di dalam penelitian ini berdasarkan pada tabel *coefficient* di atas dijabarkan sebagai berikut :  $Y = 26.288 + 0.411 X_1 + e$

### 2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan dari hasil pengolahan data penelitian dengan bantuan perhitungan Program SPSS diperoleh hasil dari nilai R atau korelasi sebesar 0.670 , nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara Iklim organisasi dengan Kinerja guru dinyatakan sangat kuat sekali. Hal tersebut dikarenakan nilai korelasi yang dihasilkan yaitu sebesar 0.670 berada di antara 0.41 sampai 0.70 ( $0.41 - 0.70 =$  Korelasi keamatan kuat).

Koefisien determinasi dihasilkan angka sebesar 0.449 dengan demikian berarti bahwa variabel Kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel hubungan antara Iklim organisasi , sedangkan sisanya yaitu yang sebesar 0.551 ( $1 - 0.449 = 0.551$ ) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak terdapat pada model regresi di atas

Dapat dikatakan bahwa variabel  $X_2$  yaitu Iklim organisasi terhadap Kinerja guru mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0,000 karena probabilitas jauh di bawah 0,05 dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja guru dipengaruhi oleh variabel Iklim organisasi .

Untuk persamaan regresi yang terdapat di dalam penelitian ini berdasarkan pada tabel *coefficient* di atas dijabarkan

<sup>9</sup> Salusu J, *Pengambilan Keputusan Strategik*, (Jakarta : Grasindo, 2000), hal. 353

<sup>10</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), hal. hal. 369.

<sup>11</sup> Muhammad Ali, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Modern*, (Jakarta : Pustaka Amani, 2003), hal. 129.

sebagai berikut :  $Y = 13.236 + 0.677 X_2 + e$

### 3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan dari hasil pengolahan data penelitian dengan bantuan perhitungan Program SPSS diperoleh hasil dari nilai R atau korelasi sebesar 0.695, nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara Kepemimpinan kepala sekolah dan Iklim organisasi dengan Kinerja guru dinyatakan sangat kuat sekali. Hal tersebut dikarenakan nilai korelasi yang dihasilkan yaitu sebesar 0.695 berada di antara 0.41 sampai 0.70 ( $0.41 - 0.70 =$  Korelasi keeratan kuat).

Koefisien determinasi dihasilkan angka sebesar 0.483 dengan demikian berarti bahwa variabel Kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel hubungan antara Kepemimpinan kepala sekolah dan Iklim organisasi, sedangkan sisanya yaitu yang sebesar 0.517 ( $1 - 0.483 = 0.517$ ) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak terdapat pada model regresi di atas

Dari tabel ANOVA di atas dapat dikatakan bahwa variabel  $X_1$  yaitu Kepemimpinan kepala sekolah dan  $X_2$  yaitu Iklim organisasi terhadap Kinerja guru mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0.000 karena probabilitas jauh di bawah 0.05 dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja guru dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan kepala sekolah dan Iklim organisasi.

Untuk persamaan regresi yang terdapat di dalam penelitian ini berdasarkan pada tabel *coefficient* di atas dijabarkan sebagai berikut :  $Y = 9.668 + 0.184 X_1 + 0,585 X_2 + e$

#### D. Kesimpulan

1. Pengujian hipotesis pertama menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai Didapat,  $6.720 (t_{hitung}) > 1.671 (t_{tabel}) \rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pola hubungan antar kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 26,880 + 0,411X_1$ . Persamaan ini

memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah akan dapat mengakibatkan terjadinya perubahan kinerja guru sebesar 0,411. Hasil analisis korelasi sederhana antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru diperoleh nilai koefisien korelasi yang dihasilkan yaitu sebesar 0.460 berada di antara 0.41 sampai 0.70 ( $0.41 - 0.70 =$  Korelasi keeratan kuat). Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru cukup dan positif, artinya makin baik persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah yang dimiliki oleh seorang guru diharapkan makin baik atau makin tinggi pula kepuasan kerjanya. Demikian pula sebaliknya, makin rendah persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah yang dimiliki oleh seorang guru, makin rendah pula kepuasan kerjanya.

2. Pengujian hipotesis kedua menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai didapat  $11.687 (t_{hitung}) > 1.671 (t_{tabel}) \rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pola hubungan antara kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 13,236 + 0,677X_2$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit skor iklim organisasi akan dapat mengakibatkan terjadinya perubahan skor kinerja guru sebesar 0,677. Hasil analisis korelasi sederhana antara iklim organisasi dengan kinerja guru diperoleh nilai koefisien sebesar 0.670, nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara Iklim organisasi dengan Kinerja guru dinyatakan sangat kuat sekali. Hal tersebut dikarenakan nilai korelasi yang dihasilkan yaitu sebesar 0.670 berada di antara 0.41 sampai 0.70 ( $0.41 - 0.70 =$  Korelasi keeratan kuat). Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara hubungan iklim organisasi guru dengan kinerja guru cukup tinggi dan positif, artinya makin harmonis komunikasi guru akan makin tinggi kepuasan kerjanya. Demikian pula sebaliknya, makin tidak harmonis komunikasi antar sesama guru, makin rendah pula kepuasan kerjanya.

3. Pengujian hipotesis menyimpulkan terdapat hubungan positif yang antara persepsi guru tentang kemampuan manajerial dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai didapat,  $78.134 (F_{hitung}) > 3.107 (F_{tabel}) \rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pola hubungan antara ketiga variabel yang dinyatakan oleh persamaan regresi ganda diperoleh nilai sebesar 9.668 ( $0.184 + 0.585$ ), yang menyatakan bahwa setiap terjadi peningkatan secara bersama-sama pada Kepemimpinan kepala sekolah dan Iklim organisasi dengan demikian akan semakin meningkatkan Kinerja guru sebesar 9.668.

#### Daftar Pustaka

- Ali, Muhammad, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Modern*, Jakarta : Pustaka Amani, 2003.
- Alimuddin, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai : Tesis*, Yogyakarta : UGM, 2011.
- Arikunto, Suharsimi, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta : Depdikbud, 2002.
- Atkinson, Rita L. *Pengantar Psikologi*, Jakarta : Erlangga, 2003.
- Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2005.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, *Prilaku dalam Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, Jakarta :Erlangga, 2000.
- Departemen Agama Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Wawasan Tugas Guru dan Tenaga Kependidikan*, Jakarta, 2005.
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, 2008.
- Dharma, Agus, *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manajer*, Bandung : Sinar Baru, 2002.
- Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, *Pedoman Implementasi MBS di Jawa Barat*, Bandung : Disdik Jawa Barat.
- Dwidjisoestastro, Soenardi, dkk., *Administrasi Kepegawaian*, Modul 5, Jakarta : Karunika UT, 2004.
- Engkoswara, *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*, Jakarta : Depdikbud, 2001.
- Fattah, Nanang, *Landasan Kependidikan*, Bandung: PT Remaja Rodaskarya, 2003.
- Goleman D., *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*, Alih Bahasa Tri Kuncoro Widodo, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Ghozali, Imam, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro, 2009.
- Harold J. Leavit, *Psikologi Manajemen, edisi keempat*. Jakarta : Erlangga, 2002.
- Hasibuan, Malayu, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta : PT. Gunung Agung, 2001.
- Jamin, Magdalena, *Efektivitas Organisasi*, Jakarta : Erlangga, 2005.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003.
- Mitra, Alain et al, *Manajemen sumber Manusia Berdasarkan Kompetensi*, Jakarta: Pustaka Utama Grafika, 2005
- Muhammad, Arni, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara, 2004.
- Mulyasa, E., *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- Muwarni, Santoso, *Statistika Terapan*, Jakarta, Teknik Analisa Data. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka, 2000.
- Permadi, Dadi, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala*

- Sekolah*. Bandung: PT Sarana Panca Karsa, 2001.
- Pidarta, Made, *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*, Jakarta : PT. Grasindo, 2005.
- Prawirosentono, Suryadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Menuju Organisasi Kompetitif dalam Perdagangan Bebas Dunia*, Yogyakarta : BPFE, 2004.
- Rahman, *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor: Alqaprint, 2006.
- Rusyan, A. Tabrani, dkk., *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru SD*, Jakarta : Nusantara Lestari Ceria Pratama, 2001.
- Sedarmayanti, *SDM dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju, 2001
- Siagian, P. Sondang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Bumi Aksara, 2000.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004.
- Soekartawi, *Meningkatkan Efektifitas Mengajar*, Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya, 2003.
- Sudjana, *Metode Statistik*. Bandung: Transito, 2002.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta : Alfabeta, 2007.
- Supeno, Hadi, *Potret Guru*, Jakarta. Pustaka Sinar harapan, 2005.
- Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2006.
- Terry. George R., *Prinsip - Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D.F.M. Jakarta : PT Bumi Aksara, 2006.
- Umar, Husein, *Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka, 2003.
- Usman, Moh. Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : Remaja Rosda Karya, 2010.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006.
- Wahyusumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta, Penerbit Ghalia Indonesia, 2003.
- Whitmore, John, *Coaching For Performance Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja*, terjemahan Dwi Hellu Purnomoo dan Louis Novianto, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Winardi, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung : Alumni, 2002.
- Wirawan, *Teori Kepemimpinan I*, Jakarta : Yayasan Bangun Indonesia & Uhamka Press, 2003.
- Yulk, Gary A., *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta : Indeks, 2010.