

**PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN
BUDAYA KERJA TERHADAP DISIPLIN GURU DI SD ISLAM AL-
IKHLAS CIPETE JAKARTA SELATAN**

TESIS

**Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
Sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M. Pd.)**



Oleh:
LIA RIYANI
NIM: 162520072

**PROGRAM STUDI:
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2018 M/1440 H**

ABSTRAK

Lia Riyani, Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Disiplin Guru Di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji data-data empirik terkait pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja terhadap disiplin guru secara terpisah maupun simultan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode survei dengan pendekatan korelasional dan regresional terhadap data-data kuantitatif yang diperoleh dari obyek penelitian yaitu para guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan. Sampel penelitian ini adalah sebanyak 66 responden dari 66 populasi. Adapun pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik angket/kuisisioner, observasi, serta dokumentasi. Jenis analisis yang digunakan adalah analisis regresi yang dijabarkan secara deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah:

Pertama, Terdapat hubungan positif, yang cukup kuat dan signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan disiplin guru, yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi sederhana ($r_{y.1}$) adalah 0,408 (*korelasi cukup kuat*) dan koefisien determinasi (R^2) = 0,166, yang berarti bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah memberikan kontribusi terhadap disiplin guru sebesar 16,6% dan sisanya yaitu 84,4% ditentukan oleh faktor lain. Sedangkan persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = 84,035 + 0,265X_1$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kompetensi manajerial kepala sekolah akan memberikan kecenderungan terhadap peningkatan skor disiplin guru sebesar 0,265

Kedua, Terdapat hubungan positif, cukup kuat dan signifikan antara budaya kerja dengan disiplin guru, yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi sederhana ($r_{y.2}$) adalah 0,321 (*korelasi cukup kuat*) dan koefisien determinasi (R^2) = 0,103, yang berarti bahwa budaya kerja memberikan kontribusi terhadap disiplin guru sebesar 10,3% dan sisanya yaitu 89,7% ditentukan oleh faktor lain. Sedangkan persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = 90,235 + 0,219X_2$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor budaya kerja akan memberikan kecenderungan terhadap peningkatan skor disiplin guru sebesar 0,219

Ketiga, Terdapat hubungan positif, cukup kuat dan signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama dengan disiplin guru, yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi ganda ($R_{y.1.2}$) adalah 0,470 (*korelasi cukup kuat*) dan koefisien determinasi (R^2) = 0,221, yang berarti bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap disiplin guru sebesar 22,1% dan sisanya yaitu 77,9% ditentukan oleh faktor lain. Sedangkan persamaan regresi ganda $\hat{Y} = 67,367 + 0,230X_1 + 0,164X_2$, yang berarti

bahwa setiap peningkatan satu unit skor kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama akan memberikan kecendrungan terhadap peningkatan skor disiplin guru sebesar 0,394

ملخص

ليا ريباني ، أثر الكفاءة الإدارية الرئيسية وثقافة العمل على انضباط المعلمين في مدرسة الإخلاص الابتدائية الإسلامية في جنوب جاكرتا

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ودراسة البيانات التجريبية المتعلقة بتأثير الكفاءات الإدارية لثقافة المديرين وثقافة العمل على انضباط المدرس بشكل منفصل أو في وقت واحد. في هذه الدراسة ، استخدم المؤلفون طريقة المسح مع نهج الارتباط والارتداد إلى البيانات الكمية التي تم الحصول عليها من موضوع البحث ، أي المعلمين في المدرسة الابتدائية إسلام الإخلاص سيبي ، جنوب جاكرتا. كانت عينة من هذه الدراسة ٦٦ المستجيبين من ٦٦ من السكان. يتم جمع البيانات باستخدام أساليب الاستبيان / الملاحظة ، والملاحظة ، والوثائق. نوع التحليل المستخدم هو تحليل الانحدار الذي تم وصفه بشكل وصفي. نتائج هذه الدراسة هي:

أولاً ، هناك علاقة إيجابية ، وهي قوية جداً ومهمة بين الكفاءات الإدارية للمدرء وانضباط المعلم ، والذي يظهر من خلال معامل ارتباط بسيط (R².1) هو ٠.٤٠٨ (العلاقة قوية جداً) ومعامل التحديد (R²) = ٠,١٦٦ ، مما يعني أن تساهم الكفاءة الإدارية للمدير في انضباط المعلم بنسبة ١٦.٦٪ ويتم تحديد ٨٤.٤٪ المتبقية بعوامل أخرى. في حين أن معادلة الانحدار البسيط = ٠,٣٥Y + ٨٤,٢٦٥X ، مما يعني أن كل زيادة في درجة الوحدة واحدة من الكفاءة الإدارية للمدير ستعطي الاتجاه نحو زيادة في درجات الانضباط المعلم من ٢٦٥.٠

ثانياً ، هناك علاقة إيجابية ، قوية جداً ومهمة بين ثقافة العمل وانضباط المعلم ، والتي تظهر من خلال معامل ارتباط بسيط (R².2) هو ٠.٣٢١ (العلاقة قوية جداً) ومعامل التحديد (R²) = ٠,١٠٣ ، مما يعني أن ثقافة العمل توفر المساهمة في الانضباط المعلم هو ١٠.٣٪ ويتم تحديد ما تبقى من ٨٩.٧٪ من العوامل الأخرى. في حين أن معادلة الانحدار البسيط = ٠,٢٣٥Y + ٢١٩X ، مما يعني أن كل زيادة في درجة ثقافة عمل الوحدة الواحدة ستعطي اتجاهًا نحو زيادة درجات انضباط المعلم بمقدار ٠.٢١٩

ثالثاً ، هناك علاقة إيجابية وقوية وهامة بين الكفاءات الإدارية للمديرين وثقافة العمل جنباً إلى جنب مع انضباط المعلم ، والذي يشار إليه من خلال معاملات ارتباط متعددة (R².1) هو ٠.٤٧٠ (ارتباط قوي جداً) ومعامل التحديد (R²) = ٠,٢٢١ ، وهو ما يعني أن الكفاءات الإدارية الرئيسية وثقافة العمل معا تساهم في انضباط المعلم بنسبة ٢٢.١٪ والباقي ٧٧.٩٪ يتحدد

بـعـوـامل أـخـرى. فـي حـين أن مـعـادـلة الانـحـدار المـتـعـددة = $\hat{Y} = 1X0,230 + 67,367$
2X0,164 ، مـمـا يـعـنـي أن كـل زـيـادـة فـي درـجـة وـحـدة وـاحـدة مـن الكـفـاءة الإـدـارية لـلمـدـير وـثـقـافة
الـعـمـل مـعـًا سـتـوفـر اتـجـاهـًا نـحو زـيـادـة درـجـات انـضـباط المـعـلمـين بـمـقـدار 394,0

ABSTRACT

Lia Riyani, Effect of Principal Managerial Competence and Work Culture on Discipline of Teachers at Al-Ikhlâs Cipete Islamic Elementary School in South Jakarta.

This study aims to determine and examine empirical data related to the influence of principals' managerial competencies and work culture on teacher discipline separately or simultaneously. In this study, the authors used a survey method with a correlational and regression approach to the quantitative data obtained from the object of research, namely teachers at SD Islam Al-Ikhlâs Cipete South Jakarta. The sample of this study was 66 respondents from 66 populations. The data collection is done by using questionnaire / questionnaire techniques, observation, and documentation. The type of analysis used is the regression analysis which is described descriptively. The results of this study are:

First, there is a positive relationship, which is quite strong and significant between principals' managerial competencies and teacher discipline, which is shown by a simple correlation coefficient ($r_{y.1}$) is 0.408 (the correlation is quite strong) and the determination coefficient (R^2) = 0.166, which means that Principal's managerial competence contributes to teacher discipline by 16.6% and the remaining 84.4% is determined by other factors. While the simple regression equation $\hat{Y} = 84.035 + 0.265X_1$, which means that each increase in one unit score of managerial competency of the principal will give a tendency towards an increase in teacher discipline scores of 0.265

Second, there is a positive relationship, quite strong and significant between work culture and teacher discipline, which is shown by a simple correlation coefficient ($r_{y.2}$) is 0.321 (the correlation is quite strong) and the determination coefficient (R^2) = 0.103, which means that work culture provides contribution to teacher discipline is 10.3% and the remaining 89.7% is determined by other factors. While the simple regression equation $\hat{Y} = 90.235 + 0.219X_2$, which means that each increase in one unit work culture score will give a tendency towards increasing teacher discipline scores of 0.219

Third, there is a positive, strong and significant relationship between principals' managerial competencies and work culture together with teacher discipline, which is indicated by multiple correlation coefficients ($R_{y. 1.2}$) is 0.470 (quite strong correlation) and coefficient of determination (R^2) = 0.221, which means that principals' managerial competencies and work culture together contribute to teacher discipline by 22.1% and the rest 77.9% is determined by other factors. While the multiple regression equation $\hat{Y} = 67,367 + 0,230X_1 + 0,164X_2$, which means that each increase in one unit

score of managerial competency of the principal and work culture together will provide a tendency towards increasing teacher discipline scores by 0,394

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Lia Riyani
Nomor Induk Mahasiswa : 162520072
Program : Studi Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah
Judul Tesis : Pengaruh Kompetensi Manajeral Kepala Sekolah Dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Guru Di Sd Islam Al-Ikhlash Cipete Jakarta Selatan

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 dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan tesis 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, 23 November 2018

Yang membuat pernyataan,



Lia Riyani

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING

PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN
BUDAYA KERJA TERHADAP DISIPLIN GURU DI SD ISLAM AL-
IKHLAS CIPETE JAKARTA SELATAN

Tesis

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

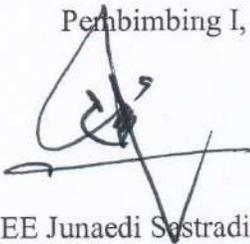
Disusun Oleh :
Lia Riyani
NIM:
162520072

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat
diujikan.

Jakarta, 23 November 2018

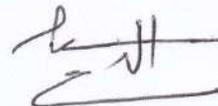
Menyetujui

Pembimbing I,



Dr. H. EE Junaedi Sastradiharja, M.Pd.

Pembimbing II,



Dr. Saifuddin Zuhri, M.Ag

Mengetahui
Ketua Program Studi



Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

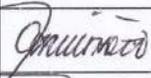
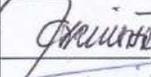
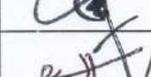
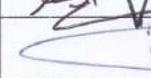
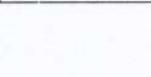
TANDA PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA KERJA TERHADAP DISIPLIN GURU DI SD ISLAM AL- IKHLAS CIPETE JAKARTA SELATAN

Disusun oleh:

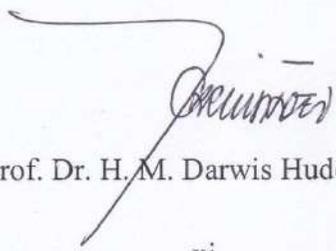
Nama : Lia Riyani
Nomor Induk Mahasiswa : 162520072
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal: 18 April 2019

NO	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
	Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si	Ketua	
	Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si	Penguji I	
	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Penguji II	
	Dr. H. EE Junaedi Sastradiharja, M.Pd.	Pembimbing I	
	Dr. Saifuddin Zuhri, M.Ag	Pembimbing II	
	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Panitera/Sekretaris	

Jakarta,2019

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta


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

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi Arab-Indonesia sangat dianjurkan berpedoman pada transliterasi Arab – Indonesia yang dibakukan berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia tanggal 22 Januari 1988.

Arb	Ltn	Arb	Ltn	Arb	Ltn
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	<u>H</u>	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	-	-

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakaatuh

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, taufiq-Nya serta kekuatan lahir batin sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan .”**

Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW, kepada keluarganya, para sahabatnya yang kita nantikan syafa'atnya hingga *yaumul qiyamah* nanti. Aamiin

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Dengan selesainya penyusunan tesis ini, maka penulis mengucapkan ribuan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, M.A selaku Rektor Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta
2. Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si selaku Direktur Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah banyak memberi masukan serta kemudahan kepada mahasiswa dalam menyelesaikan Tesis ini.

4. Dr. H. EE Junaedi Sastradiharja, M.Pd dan Dr. Saifuddin Zuhri, M.Ag selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberi saran, bimbingan, masukan serta perbaikan kepada penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
5. Kepala Perpustakaan beserta staf Institut PTIQ Jakarta
6. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak memberikan fasilitas, serta kemudahan dalam penyelesaian penyusunan Tesis ini.
7. Kedua orang tua Ayahanda Tercinta H. Ishak Dahlan dan Ibunda Hj. Ida Ruyani yang telah mendidik, membesarkan dengan penuh kasih sayang kepada penulis sehingga Tesis ini dapat terselesaikan. Teriring do'a semoga beliau selalu dalam lindungan-Nya "*Rabbighfirlahumaa kamaa Rabbayaani Shaghiiran*".
8. Ayuk tersayang Rika Riwayani, M.Pd.I dan adinda M. Fikri Khoironi yang selalu mendo'akan dan memberi semangat dalam menyelesaikan Tesis ini.
9. Kepada Kepala Sekolah serta pihak SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan yang telah memberi izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian ini.
10. Kepada para guru di SD Islam Al-Ikhals yang telah bersedia meluangkan waktu dalam pengisian angket untuk penelitian ini.
11. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta angkatan 2016, dan kepada Andry Setiawan yang telah banyak memberi semangat, bantuan, serta selalu sabar mendengar keluh kesah penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

Hanya harapan dan do'a, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan Tesis ini.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT jualah penulis serahkan segalanya dalam mengharapkan keridhaan, semoga Tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, serta anak keturunan penulis kelak. *Aamin Yaa Rabbal'aalamiin.*

Jakarta, 23 November 2018

Lia Riyani

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Pernyataan Keaslian Tesis.....	vii
Halaman Persetujuan Pembimbing	ix
Halaman Pengesahan.....	xi
Pedoman Transliterasi	xiii
Kata Pengantar	xv
Daftar Isi.....	xvii
Daftar Gambar.....	xxi
Daftar Tabel	xxiii

BAB I PENDAHULUAN.....1

A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah.....	6
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	7

BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI.....9

A. Landasan Teori	9
1. Disiplin Guru.....	9
a. Hakikat Disiplin Guru	9
b. Tujuan Disiplin Guru	12
c. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Guru	13
d. Cara Meningkatkan Disiplin Guru	15

e. Teori Tentang Disiplin	17
f. Ayat Al-Qur'an tentang Disiplin.....	20
2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	22
a. Pentingnya Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	22
b. Hakikat Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	26
c. Jenis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	29
d. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah Sebagai pemimpin dan Manajer.....	34
1) Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin dan Manajer ..	34
2) Fungsi-fungsi Manajerial Kepala Sekolah	38
3. Budaya Kerja.....	43
a. Hakikat dan Konsep Budaya Kerja	43
b. Pentingnya Budaya Kerja.....	46
c. Prinsip dalam Meningkatkan Budaya Kerja.....	48
d. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja	50
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	51
C. Asumsi, Paradigma dan Kerangka Penelitian	53
1. Asumsi dan Paradigma.....	53
2. Kerangka Berpikir	53
D. Hipotesis.....	55

BAB III METODOLOGI PENELITIAN57

A. Metode Penelitian.....	57
B. Populasi dan Sampel Penelitian	58
1. Populasi	58
2. Sampel.....	58
3. Teknik Pengambilan Sampel.....	59
4. Ukuran dan Sebaran Sampel dari Populasinya	61
C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran	62
D. Instrumen Pengumpulan Data	63
E. Jenis Data Penelitian	65
F. Sifat Data Penelitian.....	65
G. Sumber Data.....	66
H. Teknik Pengumpulan Data	66
1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	67
I. Uji Coba dan Kalibrasi Instrumen Penelitian.....	73
1. Uji Coba Instrumen	73
2. Kalibrasi Instrumen Penelitian	74
J. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	80
K. Hipotesis Statistik.....	89
L. Tempat dan Waktu Penelitian	91

BAB IV DESKRIPSI DATA DAN UJI HIPOTESIS.....	93
A. Tinjauan Umum Objek Penelitian.....	93
B. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	94
C. Teknik Analisis Data.....	104
1. Uji Normalitas Distribusi Galat Taksiran.....	105
2. Uji Linieritas Persamaan Regresi.....	107
3. Uji Homogenitas Varians Kelompok atau Uji Asumsi Heteroskedastisitas Regresi	109
D. Pengujian Hipotesis Penelitian.....	112
E. Analisis Butir Instrumen	120
F. Pembahasan Hasil Penelitian	154
G. Keterbatasan Penelitian	159
 BAB V PENUTUP.....	 161
A. Kesimpulan.....	161
B. Implikasi Hasil Penelitian	162
C. Saran.....	164
 DAFTAR PUSTAKA	 165

DAFTAR GAMBAR

- Gambar II.1 : Hierarki Kebutuhan Maslow
- Gambar III.2 : Piramida Manajerial Skills
- Gambar IV.1 : Histogram Variabel Disiplin Guru (Y)
- Gambar IV.2 : Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik Variabel Disiplin Guru (Y)
- Gambar IV.3 : Histogram Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X_1)
- Gambar IV.4 : Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik Variabel Kompetensi Manajerial kepala Sekolah (X_1)
- Gambar IV.5 : Histogram Budaya Kerja (X_2)
- Gambar IV.6 : Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik Variabel Budaya Kerja (X_2)
- Gambar IV.7 : Heteroskedastisitas Y atas X_1
- Gambar IV.8 : Heteroskedastisitas Y atas X_2
- Gambar IV.9 : Heteroskedastisitas Y atas X_1 dan X_2
- Gambar IV.10 : Diagram Pencar X_1 -Y
- Gambar IV.11 : Diagram Pencar X_2 -Y

DAFAR TABEL

Tabel III.1	: Sebaran Sampel Dari Populasinya
Tabel III.2	: Skor Jawaban Angket Variabel Y dan X_2
Tabel III.3	: Skor Jawaban Angket Variabel X_1
Tabel III.4	: Kisi-kisi Instrumen Disiplin Guru
Tabel III.5	: Kisi-kisi Instrumen Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah
Tabel III.6	: Kisi-kisi Instrumen Budaya Kerja
Tabel III.7	: Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Disiplin Guru (Y)
Tabel III.8	: Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X_1)
Tabel III.9	: Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Kerja (X_2)
Tabel III.10	: Jadwal Penelitian
Tabel IV.1	: Data Deskriptif Variabel Disiplin Guru (Y)
Tabel IV.2	: Distribusi Frekuensi Skor Disiplin Guru (Y)
Tabel IV.3	: Data Deskriptif Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X_1)

Tabel IV.4	: Distribusi Frekuensi Skor Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1)
Tabel IV.5	: Data Deskriptif Variabel Budaya Kerja (X2)
Tabel IV.6	: Distribusi Frekuensi Budaya kerja (X2)
Tabel IV.7	: Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X1
Tabel IV.8	: Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X2
Tabel IV. 9	: Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X1 dan X2
Tabel IV.10	: Anova Table Y atas X1
Tabel IV.11	: Anova Table Y atas X2
Tabel IV.12	: Koefisien Korelasi Sederhana/Kekuatan Pengaruh (ρ_{y1})
Tabel IV.13	: Koefisien Determinasi/Besarnya Pengaruh (ρ_{y1})
Tabel IV.14	: Koefisien Regresi Sederhana/Arah Pengaruh (ρ_{y1})
Tabel IV.15	: Koefisien Korelasi Sederhana/Kekuatan Pengaruh (ρ_{y2})
Tabel.IV.16	: Koefisien Determinasi/Besarnya Pengaruh (ρ_{y2})
Tabel.IV.17	: Koefisien Regresi Sederhana/Arah Pengaruh (ρ_{y2})
Tabel.IV.18	: Koefisien Korelasi Ganda/Kekuatan Pengaruh ($R_{y.1.2}$)
Tabel.IV.19	: Koefisien Signifikansi
Tabel.IV.20	: Koefisien Determinasi/Besar Pengaruh ($R_{y.1.2}$)
Tabel.IV.21	: Koefisien Regresi Ganda/Arah Pengaruh ($R_{y.1.2}$)
Tabel IV.22	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 01
Tabel IV.23	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 02
Tabel IV.24	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 03
Tabel IV.25	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 04
Tabel IV.26	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 05
Tabel IV.27	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 06
Tabel IV.28	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 07
Tabel IV.29	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 08
Tabel IV.30	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 09

Tabel IV.31	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 10
Tabel IV.32	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 11
Tabel IV.33	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 12
Tabel IV.34	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 13
Tabel IV.35	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 14
Tabel IV.36	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 15
Tabel IV.37	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 16
Tabel IV.38	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 17
Tabel IV.39	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 18
Tabel IV.40	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru Pernyataan No 19
Tabel IV.41	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru No No 20
Tabel IV.42	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru No No 21
Tabel IV.43	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru No No 22
Tabel IV.44	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru No No 23
Tabel IV.45	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru No No 24
Tabel IV.46	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru No No 25
Tabel IV.47	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru No No 26
Tabel IV.48	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru No No 27
Tabel IV.49	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru No No 28
Tabel IV.50	: Analisis Butir Variabel Disiplin Guru No No29
Tabel IV.51	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 01
Tabel IV.52	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 02
Tabel IV.53	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 03
Tabel IV.54	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 04

Tabel IV.55	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 05
Tabel IV.56	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 06
Tabel IV.57	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 07
Tabel IV.58	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 08
Tabel IV.59	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 09
Tabel IV.60	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 10
Tabel IV.61	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 11
Tabel IV.62	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 12
Tabel IV.63	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 13
Tabel IV.64	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 14
Tabel IV.65	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 15
Tabel IV.66	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 16
Tabel IV.67	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 17
Tabel IV.68	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 18

Tabel IV.69	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 19
Tabel IV.70	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 20
Tabel IV.71	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 21
Tabel IV.72	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 22
Tabel IV.73	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 23
Tabel IV.74	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 24
Tabel IV.75	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 25
Tabel IV.76	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 26
Tabel IV.77	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 27
Tabel IV.78	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 28
Tabel IV.79	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 29
Tabel IV.80	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 30
Tabel IV.81	: Analisis Butir Pernyataan Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah No 31
Tabel IV.82	: Analisis Butir Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Pernyataan No 32

Tabel IV.83	: Analisis Butir Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Pernyataan No 33
Tabel IV.84	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 01
Tabel IV.85	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 02
Tabel IV.86	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 03
Tabel IV.87	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 04
Tabel IV.88	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 05
Tabel IV.89	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 06
Tabel IV.90	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 07
Tabel IV.91	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 08
Tabel IV.92	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 09
Tabel IV.93	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 10
Tabel IV.94	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 11
Tabel IV.95	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 12
Tabel IV.96	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 13
Tabel IV.97	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 14
Tabel IV.98	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 15
Tabel IV.99	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 16
Tabel IV.100	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 17
Tabel IV.101	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 18
Tabel IV.102	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 19
Tabel IV.103	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 20
Tabel IV.104	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 21
Tabel IV.105	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 22
Tabel IV.106	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 23
Tabel IV.107	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 24
Tabel IV.108	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 25
Tabel IV.109	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 26

Tabel IV.110	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 27
Tabel IV.111	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 28
Tabel IV.112	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 29
Tabel IV.113	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 30
Tabel IV.114	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 31
Tabel IV.115	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 32
Tabel IV.116	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 33
Tabel IV.117	: Analisis Butir Variabel Budaya Kerja Pernyataan No 34

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan penolong utama bagi umat manusia untuk mengembangkan seluruh potensi kemanusiaan yang dimilikinya. Pendidikan dan proses hidup serta kehidupan berjalan serempak, tidak terpisahkan satu dengan yang lainnya. Karena proses pendidikan merupakan tanggung jawab sumber daya manusia yang ada dalam hal ini keluarga, masyarakat dan pemerintah.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi, baik perusahaan ataupun instansi. Selain itu, SDM juga merupakan faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan. Pada hakikatnya SDM adalah manusia yang dipekerjakan di suatu organisasi yang nantinya akan menjadi penggerak untuk bisa mencapai tujuan organisasi itu sendiri.

Sumber Daya Manusia atau pegawai bagi setiap organisasi merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber yang mengarahkan organisasi, serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Guna mencapai tujuan organisasi, diperlukan sumber daya manusia atau pegawai berkualitas yang mampu menyumbangkan segenap daya upaya dalam rangka melayani kebutuhan publik dan memajukan organisasi, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi berharga bagi instansi. Adapun SDA yang terkait di lingkungan sekolah diantaranya yaitu kepala sekolah dan para guru.

Disiplin guru merupakan nilai-nilai yang menjadi bagian integral dalam suatu organisasi yang harus dimiliki setiap orang yang memiliki pekerjaan, termasuk para guru. Karena bagaimanapun seorang guru merupakan sosok yang ditiru dan digugu oleh setiap siswanya. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi para pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Aturan/norma yang ditetapkan suatu lembaga bertujuan agar para guru dapat mematuhi dan melaksanakan peraturan tersebut.¹ Semakin baik disiplin kerja seorang guru, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik dari para guru, sulit bagi sekolah mencapai hasil yang optimal dalam mencetak generasi yang berkualitas, karena disiplin merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk menuju keberhasilan. Dengan disiplin yang baik diharapkan akan terwujud lingkungan yang tertib, berdaya guna melalui seperangkat peraturan yang jelas dan tepat.

Guru yang disiplin adalah guru yang melaksanakan tugas administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menjunjung proses pendidikan di sekolah. Disiplin guru juga dapat diartikan sebagai sikap penuh kerelaan atau kesediaan dalam mematuhi semua aturan dan norma yang ada di lingkungan tempat bekerja. Bersedia berarti menunjukkan perilaku dan perbuatan untuk melakukan sesuatu dengan kemauan dari diri sendiri tanpa ada paksaan dari orang lain. Umumnya, disiplin ini dapat dilihat dari indikator seperti: guru datang ke tempat kerja tepat waktu, berpakaian rapi, sopan, memperhatikan etika cara berpakaian sebagaimana mestinya seorang guru, mempergunakan alat-alat dan perlengkapan sesuai ketentuan, bekerja penuh semangat, dan bekerja sesuai aturan yang ditetapkan lembaga. Kebiasaan-kebiasaan di atas akan terwujud jika para guru mempunyai disiplin yang baik. Penanaman disiplin di sekolah tentunya perlu diterapkan oleh seorang kepala sekolah terhadap para bawahan yang dipimpinnya terutama para guru untuk menciptakan kualitas kerja yang baik. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

Di dalam lembaga pendidikan, selain dibutuhkan pemimpin atau kepala sekolah yang kompeten juga perlu adanya penerapan budaya kerja. Budaya atau kultur organisasi merupakan kesepakatan bersama

¹Al-Fisqy Kayyasa Amaliyah, "Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Yayasan Swadhipa Natar TP 2015/2016, *Tesis*, Bandar Lampung: Pascasarjana Universitas Lampung, 2017

dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua organisasi yang bersangkutan. Budaya inilah yang nantinya akan berperan dalam menentukan struktur dan berbagai sistem operasional yang menghasilkan norma-norma, peraturan-peraturan, dan bagaimana interaksi dalam sebuah organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mengubah budaya lemah menjadi budaya kuat yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan disiplin kinerja bawahan dalam hal ini para guru untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Budaya bisa dikatakan sebagai ciri khas atau pembeda antara organisasi satu dengan organisasi yang lain dalam menjalankan operasionalnya. Budaya kerja sering kali digunakan dalam melihat keunggulan dan gaya pimpinan dalam menjalankan kegiatan operasional suatu organisasi. Budaya juga dapat dijadikan pedoman dalam bertingkah laku para pelaku organisasi dalam berorganisasi di lingkungan kerja sehari-hari. Untuk menjamin berjalannya budaya yang telah ditetapkan di suatu organisasi, maka diperlukan guru yang penuh kesetiaan serta ketaatan pada peraturan yang berlaku dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai pendidik dan kepala sekolah sebagai pembuat budaya itu.

Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin, karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Upaya untuk memajukan sekolah sebagai lembaga pendidikan tempat generasi muda bangsa belajar juga merupakan suatu keharusan yang tidak bisa ditunda-tunda. Oleh sebab itu dibutuhkan pemimpin yang profesional yang memegang kendali. Menurut Tilaar, pemimpin yang profesional bukan hanya menguasai kemampuan dan keterampilan untuk memimpin tapi juga dituntut darinya dua hal, yaitu pemimpin yang dapat mengejawantahkan nilai-nilai moral dalam sistem pendidikan, dan juga pemimpin yang memiliki serta menguasai nilai-nilai ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai perkembangan zaman.²

Kepala sekolah sebagai orang yang menahkodai organisasi dalam suatu lembaga harus mampu mengelola organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Menjaga serta mengelola dengan baik aset yang dimiliki lembaga tersebut, baik aset berupa benda dan aset berupa sumber daya manusia. Orang yang mengelola seluruh aset suatu lembaga menjalankan dua fungsi sekaligus, fungsi sebagai pemimpin dan fungsi sebagai manajer. Adapun menjadi manajer berarti menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Manajer harus mampu melakukan perencanaan,

²HAR Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000, hal. 159

pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap aset lembaga dengan berorientasi kepada tujuan lembaga agar tercapai secara efektif dan efisien. Tugas utama pemimpin dalam organisasi yaitu bagaimana pemimpin dapat memberikan arahan, pembagian tugas sesuai dengan kemampuan bawahan dalam bidangnya masing-masing serta dapat memberikan motivasi secara berkesinambungan kepada para bawahan dan yang terpenting adalah dapat menjadi contoh serta suri tauladan bagi para bawahan sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut dapat tercapai. Hal ini berarti kepemimpinan tidak hanya dilandasi oleh kemampuan mengatur dan menjalankan mekanisme kepemimpinannya, melainkan menganggap kepemimpinan lebih dilandasi oleh nilai-nilai spiritual, dimana pemimpin dijadikan uswah atau panutan oleh bawahannya.

Oleh sebab itu, menjadi kepala sekolah tidak lah mudah, melewati berbagai tahapan dan persyaratan. Dalam hal ini Jamal Ma'mur mengemukakan bahwa menjadi kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang besar, karena maju mundurnya sekolah ada di pundaknya. Jika kepala sekolah adalah sosok yang dinamis, produktif serta kompetitif, maka sekolah akan mengalami kemajuan yang pesat. Namun jika kepala sekolah adalah sosok yang pasif, stagnan dan lemah maka sekolah akan terancam dan ditinggalkan oleh para stake holder-nya.³ Kepala sekolah juga sebagai orang yang memegang kekuasaan tertinggi di sekolah, harus berani melakukan eksperimen-eksperimen, mau melakukan perubahan demi mencapai kemajuan. Karena seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangatlah sulit untuk menggapai kemajuan jika hanya dengan mengandalkan kreasi masalalu. Setiap lembaga perusahaan baik dibidang pendidikan ataupun non pendidikan pasti memiliki sebuah peraturan dan tata tertib yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan, diantaranya kehadiran. Seluruh guru diwajibkan hadir sesuai dengan jam ketentuan masing-masing unit yang disesuaikan dengan jumlah jam belajar setiap tingkat pendidikan. Seluruh guru harus memenuhi administrasi mengajar dan penilaian sebagai bentuk tanggung jawab terhadap sekolah seperti perangkat belajar mengajar. Pada saat pelaksanaan disiplin, jika salah satu guru melanggar peraturan tersebut kepala sekolah berhak memberikan sanksi yaitu berupa teguran lisan, surat peringatan, dikurangi beban jam mengajarnya ditahun pelajaran yang akan datang dan melaksanakan Berita Acara Pemeriksaan atau dikeluarkan dari sekolah. Sanksi tersebut diberikan sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan oleh guru.

³Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta: Diva Press, 2012, cet. 1, hal. 281

Disiplin tidak hanya berlaku kepada siswa tetapi juga kepada tenaga kependidikan lainnya dalam hal ini guru. Setiap guru harus memenuhi peraturan yang telah dibuat oleh sekolah dan bertanggung jawab akan tugasnya. Disiplin guru sangat berpengaruh kepada karakteristik siswanya karena apabila guru tidak memiliki disiplin yang baik dalam mengajar maka siswa juga akan kurang disiplin dalam belajar, siswa akan mengikuti apa yang dilakukan oleh guru. Guru yang menjalankan dan mengikuti disiplin dengan baik berarti sudah menjalankan salah satu syarat untuk menjadi guru yang profesional.

Bila diamati secara umum bahwa guru sudah menjalankan disiplin dalam mengemban tugas dan fungsinya sebagai guru, akan tetapi masih ada sebagian guru yang belum menjalankan disiplin tersebut dengan baik sehingga secara tidak langsung akan berpengaruh pada disiplin guru secara makro. Permasalahan disiplin ini menjadi hal yang sangat penting dalam dunia pendidikan mengingat perannya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan pendidikan. Sebagaimana hasil uji yang dilakukan pada guru Madrasah Ibtidaiyah Pembangunan UIN Jakarta menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh 13% terhadap disiplin guru.⁴ Penelitian yang dilakukan oleh Hendrayadi pada Yayasan Pendidikan Islam Jamiat Kheir Tanah Abang juga menunjukkan hasil adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin guru. Hal ini dibuktikan dari setiap kenaikan 1 poin dari gaya kepemimpinan kepala sekolah maka akan diikuti kenaikan kepuasan kerja guru. Dan jika kepuasan kerja guru meningkat, maka akan meningkat pula disiplin guru.⁵

Selain dua penelitian tersebut di atas, penelitian yang dilakukan oleh Dede Aminudin terhadap guru SMK Negeri Situraja Kabupaten Sumedang juga menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara implementasi kompetensi kepala sekolah dengan disiplin guru. Ini berarti bahwa semakin tinggi implementasi kompetensi kepala sekolah, maka akan semakin tinggi pula disiplin guru SMK Negeri situraja tersebut.⁶

⁴Nur Hidayah, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kecerdasan Emosional Terhadap Disiplin Kerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Pembangunan UIN Jakarta", *Tesis*, Jakarta: Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta, 2015

⁵Hendrayadi, "Pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kedisiplinan Guru Studi Pada Yayasan Pendidikan Islam Jamiat Kheir Tanah Abang Jakarta", *Tesis*, Jakarta: Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta, 2016

⁶Dede Aminudin, "Pengaruh Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Kompetensi Kepala Sekolah terhadap Disiplin Guru Studi di SMKN Situraja Sumedang", *Tesis*, Jakarta: Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta, 2012

Atas penemuan tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin guru dapat berjalan dengan baik jika kepemimpinan kepala sekolah berjalan dengan baik pula.

Berbeda dengan penelitian di atas, dari hasil pengamatan di SD Islam Al-IKhlas Cipete Jakarta Selatan penulis mendapatkan informasi yang mengindikasikan bahwa disiplin guru belum berjalan secara optimal. Masih terdapat sebagian guru yang terlambat datang ke sekolah ataupun telat masuk ke kelas. Oleh sebab itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Guru Di SD Islam Al-Ikhlash Cipete Jakarta Selatan”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka penulis mengidentifikasi masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian ini sebagai berikut:

1. Disiplin para guru yang masih belum berjalan dengan baik
2. Budaya kerja yang masih belum tampak sebagaimana mestinya
3. Belum terorganisirnya dengan baik tata kerja guru sehingga menimbulkan kurangnya disiplin guru
4. Kepala Sekolah kurang tegas dalam bertindak terhadap guru yang melanggar disiplin
5. Kurangnya kerjasama tim antara kepala sekolah dan para guru
6. Kurangnya kontrol kepala sekolah terhadap disiplin guru
7. Kurangnya kesadaran guru dalam melaksanakan tugas sebagaimana ketentuan yang berlaku

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

1. Pembatasan Masalah

Dari beberapa identifikasi masalah yang ditemukan, berdasarkan pada beberapa pertimbangan (baik keterbatasan kemampuan, waktu, dana dan lain sebagainya), maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini dibatasi hanya pada masalah yang berkaitan dengan “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Guru di SD Islam Al-Ikhlash Cipete Jakarta Selatan”

2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah berkaitan langsung dengan pembatasan masalah yang telah disebutkan di atas. Berdasarkan latar belakang, identifikasi, serta pembatasan masalah maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap disiplin guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan?
- b. Apakah terdapat pengaruh budaya kerja terhadap disiplin guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan?
- c. Apakah terdapat pengaruh kompetensi manajerial dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap disiplin guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari uraian latar belakang dan rumusan masalah di atas maka dapat dirumuskan tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja terhadap disiplin guru.

Sedangkan secara rinci tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi manajerial terhadap disiplin guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap disiplin guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi manajerial dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap tingkat disiplin guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan

E. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis, diharapkan dapat memberi manfaat serta guna antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Setelah penelitian ini selesai, penulis berharap temuan-temuan atau hasil dari penelitian ini dapat memberi manfaat secara teoritis dalam hal:

- a. Pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam implementasi teoritik peningkatan kinerja kepala sekolah khususnya yang berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja terhadap disiplin guru
- b. Mengetahui tata cara serta proses penelitian yang baik dan valid melalui sampel data-data yang telah disediakan sesuai dengan panduan yang telah diarahkan oleh pembimbing
- c. Dapat menjadi rujukan bagi Kepala Sekolah, Guru dan sumber daya manusia yang berperan di bidang pendidikan serta bagi Mahasiswa

dalam meneliti tentang kompetensi manajerial kepala ekolah dan budaya kerja terhadap disiplin guru

2. Manfaat Pragmatis

Secara pragmatis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat dan memberikan kontribusi kepada berbagai pihak antara lain:

a. Bagi Lembaga dan Yayasan

Hasil penelitian in diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dalam rangka meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah dan menerapkan budaya kerja yang baik guna meningkatkan disiplin para guru

b. Bagi sekolah dan Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini dapat menjadi motivasi diri dalam rangka meningkatkan kompetensi manajerial, menerapkan budaya kerja yang baik serta menjadi gambaran dalam meningkatkan disiplin para guru

c. Bagi guru

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan unruk lebih meningkatkan rasa tanggung jawab dan disiplin dalam menjalankan tugas yang di emban

d. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengalaman dalam dunia penelitian dan manajemen, serta menjadi syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam di kampus PTIQ Jakarta

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Disiplin Guru

a. Hakikat Disiplin Guru

Jika berbicara tentang disiplin maka sudah pasti hal tersebut berkaitan dengan suatu peraturan, organisasi, kerja sama, mematuhi prosedur dan lain-lain. Disiplin berarti ketaatan pada peraturan.¹ Istilah disiplin berasal dari bahasa Inggris “*discipline*” yang mengandung beberapa arti, diantaranya adalah pengendalian diri, membentuk karakter yang bermoral, memperbaiki dengan sanksi, serta kumpulan beberapa tata tertib untuk mengatur tingkah laku.² Menurut Siagian, disiplin merupakan “tindakan manajemen untuk mendorong anggota organisasi untuk memenuhi tuntutan berbagai ketentuan.”³ Disiplin juga merupakan kata serapan dari bahasa Belanda “*disciplin*” atau bahasa latin “*disiplina*” yang berarti belajar.⁴

¹Budiono, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Jakarta: Bintang Indonesia, t.th, hal. 93

²Masykur Arif Rahman, *Kesalahan-Kesalahan Fatal Paling Sering Dilakukan Guru Dalam Kegiatan Belajar Mengajar*, Yogyakarta: Diva Perss, 2011, hal. 64

³Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, hal. 305

⁴J.S. Badudu, *Kamus Kata-kata Serapan Asing dalam Bahasa Indonesia*, Jakarta: Kompas, 2003, hal. 65

Dalam *Dictionary of Education* yang dikutip Mulyasa bahwa *discipline (school)* adalah “*the maintenance of conditions conducive to the efficient achievement of the school functions.*”

Pada pengertian diatas, **disiplin sekolah dapat diartikan sebagai keadaan tertib ketika guru, kepala sekolah dan staf, serta peserta didik yang tergabung dalam sekolah tunduk kepada peraturan yang telah ditetapkan dengan senang hati.**⁵ Disiplin berarti adanya kesediaan untuk mematuhi peraturan-peraturan dan larangan-larangan. Kepatuhan disini bukan berarti hanya patuh karena adanya tekanan-tekanan dari luar melainkan kepatuhan yang didasari oleh adanya kesadaran tentang nilai dan pentingnya peraturan-peraturan dan larangan-larangan tersebut.⁶ Sutrisno mendefinisikan disiplin sebagai sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma yang berlaku di sekitarnya.⁷ **Disiplin merupakan suatu kepatuhan terhadap sebuah peraturan, yang dalam proses pelaksanaannya selalu mengalami proses latihan dan penilaian. Disiplin bagi guru adalah sikap penuh kerelaan dalam mematuhi semua aturan dan norma yang ada dalam menjalankan tugasnya sebagai bentuk tanggung jawabnya terhadap pendidikan.**⁸

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan adalah sebuah peraturan yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh setiap orang (individu) dalam menjalankan kewajibannya sesuai dengan profesinya masing-masing serta adanya kesadaran dan dorongan dari dalam diri. Adapun kedisiplinan guru adalah sebuah peraturan yang dibuat oleh sekolah yang harus di taati oleh guru.

Disiplin kerja guru sangat diperlukan oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya. Kedisiplinan selain merupakan fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia, juga merupakan fungsi operatif yang paling penting. Karena semakin baik suatu kedisiplinan seorang guru semakin tinggi disiplin kerja yang bisa diraih. Suatu kedisiplinan dianggap penting

⁵Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 191

⁶Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004, hal. 142

⁷Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2010, cet. 2, hal. 86

⁸Johanes Purwanto, “Upaya Meningkatkan Disiplin Guru Dalam Kehadiran Mengajar Di Kelas Melalui Reward and Punishment di SDN Bandulan 1 Kecamatan Sukun Malang,” dalam *Jurnal Bidang Pendidikan Dasar (JBPD)*, Vol. 1 No. 2 Tahun 2017, hal. 59

dalam organisasi sebab akan ditaati oleh para karyawan dalam hal ini guru dan diharapkan pekerjaan akan dilakukan secara efektif dan efisien. Selain itu disiplin dianggap penting karena disiplin merupakan pangkal keberhasilan seseorang. Untuk mencapai suatu keberhasilan seseorang harus bisa memanfaatkan waktu secara optimal dan membuat perencanaan dengan baik, sehingga hasil pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan dan pada akhirnya akan mencapai hasil yang memuaskan.

Dalam bekerja guru dituntut untuk berdisiplin terutama disiplin terhadap waktu dalam kegiatan apapun. Karena sikap disiplin adalah cerminan dari pribadi seseorang yang akan dinilai oleh orang lain. Disiplin kerja guru yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seorang guru terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Diantara disiplin guru dalam mengajar dapat berupa:

- 1) Bertanggung jawab atas proses belajar mengajar dan keberhasilan murid; Sebagai tenaga pendidik guru bertanggung jawab untuk merencanakan, membimbing dan melaksanakan pembelajaran
- 2) Berpakaian secara tepat sesuai dengan posisinya sebagai seorang guru; guru harus berpakaian rapi, sopan, tidak berlebihan, serta berpakaian sesuai jadwal yang telah ditentukan. Karena Berpakaian yang sesuai jadwalnya adalah salah satu bentuk latihan disiplin bagi seorang guru
- 3) Tepat waktu tiba di sekolah dan di kelas; seorang guru harus bisa memanfaatkan waktu sebaik-baiknya, guru yang profesional akan selalu menghargai waktu dan memposisikan waktu sesuai dengan konteks yang dapat diatur oleh dirinya
- 4) Melaksanakan tugas (kegiatan), dalam hal ini memeriksa latihan yang diberikan kepada para siswa, membuat RPP, dan lain sebagainya
- 5) Program tindak lanjut; seorang guru harus mampu membantu siswa dalam mengalami kesulitan belajar.⁹

Disiplin bagi seorang guru bukan hanya sekedar mematuhi peraturan sekolah, tetapi lebih kepada kesadaran untuk melakukan segala sesuatu berdasarkan target yang hendak

⁹Ellys Tjo, *Kompetensi Guru-guru Efektif*, Jakarta : Permata Puri Media, 2013, hal. 146 – 147.

dicapai. Melalui disiplin diharapkan akan timbul keinginan atau kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai manajer harus selalu berusaha memberi motivasi kepada para guru agar berdisiplin dengan baik dalam bekerja. Selain itu seorang manajer juga harus mampu memberi tauladan atau contoh berdisiplin kepada para guru. Karena seorang manajer dapat dikatakan efektif dalam kepemimpinannya apabila para bawahannya berdisiplin dengan baik.

b. Tujuan Disiplin Guru

Sebagaimana yang telah disebutkan di atas, bahwa dengan disiplin akan tercermin betapa besarnya tanggung jawab seorang guru atas tugas yang diberikan. Disiplin sangat perlu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar, pendidik dan pembimbing siswa. Disiplin yang tinggi akan mampu membangun kinerja yang profesional sebab pemahaman disiplin yang baik guru mampu mencermati aturan-aturan dan langkah strategis dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar. Kemampuan guru dalam melaksanakan aturan yang tepat, baik dalam hubungan dengan personalia lain di sekolah maupun dalam proses belajar mengajar di kelas sangat membantu upaya membelajarkan siswa ke arah yang lebih baik. Karena kedisiplinan bagi guru merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Oleh sebab itu tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan. Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam sikap tidak baiknya terhadap kelompok.

Selain itu untuk dapat mewujudkan cita-cita perusahaan sangatlah diperlukan disiplin kerja yang tinggi, atau dengan kata lain diperlukan mentalitas nasional yang sesuai dengan watak pembangunan, yang arahnya adalah menuju kepada pertumbuhan, perubahan dan kemajuan. Apabila karyawan yang menjadi subyek dan sekaligus obyek pembangunan tersebut tidak memiliki mentalitas pembangunan yang sesuai, maka sangat mengganggu jalannya perusahaan tersebut. Disiplin perlu diterapkan oleh guru dengan mempertimbangkan konsistensi,

rasa saling menghargai, dan juga keadilan.¹⁰ Disiplin sangat besar manfaatnya baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai atau bawahan. Bagi organisasi adanya disiplin akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi pegawai atau bawahan akan diperoleh suasana yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran serta mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

Menurut Ahmadi dan Rohani, adanya disiplin dalam bidang pendidikan agar membantu para guru dapat menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungannya, membuat guru patuh terhadap peraturan dan kelancaran tugas sekolah, membiasakan guru untuk hidup dengan baik dan teratur, mengontrol perilaku guru agar tugas-tugas sekolah dapat berjalan secara maksimal.¹¹ Menurut Arikunto sebagaimana yang dikutip oleh Darmadi tujuan disiplin yaitu “agar kegiatan sekolah dapat berlangsung secara efektif dalam suasana tenang, tentram dan setiap guru beserta karyawan dalam organisasi sekolah merasa puas karena terpenuhi kebutuhannya.”¹² Dengan demikian kedisiplinan seorang guru menjadi tuntutan yang sangat penting untuk dimiliki dalam upaya menunjang dan meningkatkan kinerja dan disisi lain akan memberikan tauladan bagi siswa bahwa disiplin sangat penting bagi siapapun yang ingin sukses. Dengan kata lain tujuan adanya disiplin adalah untuk melatih para guru patuh dan taat terhadap peraturan sehingga dapat membantu lancarnya proses pendidikan.

c. **Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Guru**

Asumsi bahwa pemimpin mempunyai pengaruh atas sikap kebiasaan yang diperoleh bawahan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim budaya atau suasana kepemimpinan. Setiap pemimpin bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi bawahan atau pegawainya. Pemimpin juga harus menjadi contoh, sabar, dan penuh

¹⁰Lara Fridani, *Inspiring Education-Usia Sd (True Storie)*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2013, hal. 131

¹¹Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pengelolaan Pengajaran*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, hal. 92

¹²Darmadi, *Membangun Paradigma Baru Kinerja Guru*, Bogor: Guepedia Publisher, t.th, hal. 60

pengertian. Karena itu untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Disiplin harus ditegakkan karena tanpa dukungan disiplin proses untuk mewujudkan suatu tujuan akan sulit dicapai. karena kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan. Hal ini juga berlaku dalam dunia pendidikan terutama di sekolah. Maka untuk menanamkan disiplin pada diri manusia tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. menurut Zakiyah Daradjat ada dua faktor yang mempengaruhi disiplin, yaitu:

1. Faktor Intern; merupakan faktor dari dalam diri individu sendiri atau bawaan seak lahir. Faktor intern ini mempunyai peluang lebih besar dalam meningkatkan disiplin karena sifat bawaan mengalir sepanjang perkembangan dan membntuk kemandirian seseorang. sehingga sangat kecil kemungkinan untuk dapat dirubah.
2. faktor ekstern; yaitu faktor yang timbul dari luar individu, seperti keluarga dan lingkungan dimana individu berinteraksi.¹³

Menurut Singodimejo sebagaimana yang dikutip oleh Edy Sutrisno dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Besar-kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada-tidaknya keteladanan pimpinan
3. Ada-tidaknya aturan pasti yang dijadikan pegangan
4. Ada-tidaknya keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan
5. Ada-tidaknya pengawasan pimpinan¹⁴

Selain faktor-faktor yang telah disebutkan di atas, Semiawan menambahkan bahwa faktor yang dapat berpengaruh pada pembentukan disiplin yaitu:

1. Hubungan emosional yang kualitatif dan kondusif sebagai landasan untuk membentuk disiplin
2. keteraturan yang konsisten dan berkesinambungan dalam menjalankan berbagai aturan
3. Keteladanan yang berawal dari perbuatan kecil dalam ketaatan disiplin di rumah

¹³Zakiyah Daradjat, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991, hal. 38

¹⁴Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013, cet.1, hal. 90-91

4. Lingkungan yang berfungsi untuk pengembangan disiplin, baik lingkungan rumah, sekolah dan masyarakat
5. Ketergantungan dan kewibawaan yang harus dimiliki oleh setiap guru¹⁵

Dari beberapa dimensi faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin guru yang telah dijelaskan di atas dapat disintesisakan sejatinya rasa ingin berdisiplin itu merupakan sifat bawaan dan harus timbul dari dalam diri masing-masing guru. Meskipun demikian, lingkungan tempat tinggal, teman dengan siapa guru berinteraksi menjadi faktor pendukung dalam berdisiplin. Oleh sebab itu sebagai kepala sekolah harus selalu menanamkan disiplin kepada guru dengan memberi contoh dalam berperilaku sehari-hari. Kemampuan kepala sekolah dalam menanamkan disiplin kepada para guru merupakan bagian dari kompetensi kepala sekolah itu sendiri. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap disiplin guru.

d. Cara Meningkatkan Disiplin

Keberhasilan tujuan pendidikan terutama di sekolah dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya faktor guru dan tenaga pendidik di lingkungan sekolah. Sebagai faktor utama sekaligus sutradara dalam belajar proses belajar mengajar, maka disiplin bagi guru perlu senantiasa ditingkatkan. Sebagai kompoen sentral dalam sistem pendidikan, pendidik mempunyai peran utama dalam membangun fundamen-fundamen hari depan corak kemanusiaan. Salah satu tujuan pendidikan nasional adalah menjadi manusia Indonesia seutuhnya, yaitu yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, percaya diri, disiplin, bermoral dan bertanggung jawab. Untuk mewujudkan hal itu, keteladanan dan kedisiplinan dari seorang guru sangat dibutuhkan. Keteladanan dan kedisiplinan guru ini dapat dilihat dari perilaku guru sehari-hari baik di dalam maupun di luar sekolah. Disiplin merupakan produk utama pendidikan, karena disiplin dapat membuat manusia mempunyai pola hidup yang teratur, berdasarkan nilai agama, nilai budaya, aturan pergaulan, pandangan hidup dan sikap hidup yang bermakna bagi dirinya sendiri.¹⁶

¹⁵Conny Semiawan, *Penerapan Pembelajaran Pada Anak*, Jakarta: PT Ideks, 2009, hal. 95

¹⁶Sochib, *Pola Asuh Orang Tua dalam Membantu Anak Mengembangkan Disiplin Diri*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010, hal. 3

Menegakkan disiplin tidak harus melibatkan orang lain, tetapi dapat juga melibatkan diri sendiri. Bahkan yang melibatkan diri sendiri ini jauh lebih penting karena timbul dari kesadaran diri sendiri. Disiplin karena paksaan juga akan dilakukan dengan terpaksa pula. Keterpaksaan itu karena takut akan dikenakan sanksi hukuman akibat pelanggaran terhadap peraturan. Ini artinya jika ada pengawasan dari pemimpin timbul keinginan untuk berdisiplin, tetapi jika tidak ada pengawasan pelanggaran akan dilakukan. Meskipun disiplin harus datang dari dalam pribadi masing-masing, namun untuk menerapkan disiplin tersebut agar berjalan dengan konsisten perlu diadakan suatu reward atau punishment bagi pelakunya. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwanto bahwa pemberian *reward* dan *punishment* efektif untuk meningkatkan disiplin guru dalam kegiatan belajar mengajar.

Disiplin guru sangat beragam seperti disiplin dalam kehadiran, disiplin guru dalam bidang perencanaan pembelajaran, disiplin guru dalam kegiatan belajar mengajar, disiplin guru dalam meningkatkan evaluasi pembelajaran. Adapun upaya dalam meningkatkan disiplin diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Sekolah memiliki sistem pengendalian ketertiban yang dikelola dengan baik
2. Adanya keteladanan disiplin dalam sikap dan prilaku yang dimulai dari pemimpin sekolah
3. Mewajibkan guru untuk mengisi agenda kelas dan mengisi buku absen yang diedarkan oleh petugas piket
4. Pada awal masuk sekolah kepala sekolah bersama guru membuat kesepakatan tentang aturan disiplin
5. Memperkecil kesempatan guru untuk izin meninggalkan kelas
6. Setiap rapat pembinaan diumumkan frekuensi pelanggaran terendah dan diberikan sistem *reward* dan *punishment*¹⁷

Disiplin kerja bisa dikatakan sebagai alat manajer untuk berkomunikasi dengan para bawahan agar bersedia mengubah prilaku serta berupaya meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan dan norma sosial yang berlaku.

¹⁷Johanes Purwanto, "Upaya Meningkatkan Disiplin Guru Dalam Kehadiran Mengajar Di Kelas Melalui Reward dan Punishment DI SDN Bandulan 1 Kecamatan Sukun Malang," dalam Jurnal *Bidang Pendidikan Dasar (JBPD)*, Vol. 1 No. 02 Tahun 2017, hal. 61

Sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi, seorang pemimpin harus benar-benar memahami bagaimana cara menerapkan dan meningkatkan disiplin terhadap bawahan atau pegawai, serta tindakan seperti apa yang harus dilakukan terhadap penegakan disiplin. Hal ini tentu saja juga berlaku kepada seorang kepala sekolah dalam menerapkan dan memberikan tindakan disiplin terhadap para guru di sekolah.

Menurut De Cenzo dan Robbins sebagaimana dikutip oleh Isyandi bahwa ada empat langkah dalam memberikan tindakan disiplin, yaitu *pertama*, peringatan secara langsung; *kedua*, peringatan secara tertulis; *ketiga*, merumahkan sementara; *keempat*, pemecatan. Dari beberapa tindakan disiplin di atas, menurut handoko dapat dirumuskan tiga pendekatan disiplin, yaitu:

1. Disiplin preventif, mengatur untuk mencegah agar tidak terjadi pelanggaran selanjutnya
2. Disiplin punitif, yang disebut disiplin negatif, yaitu memberi rasa takut
3. Disiplin positif, yaitu filosofi manajemen, perbaikan perilaku karyawan yang bisa diterapkan dalam jangka panjang¹⁸

Dari teori yang telah dijelaskan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa peningkatan disiplin guru utamanya dimulai dari kepala sekolah. Fungsi kepala sekolah sebagai team leader atau manajer di sekolah harus memahami pendekatan dalam penegakan disiplin dan harus menyadari bahwa keberadaan kepala sekolah sangat penting perannya melalui upaya yang direncanakan secara efektif dan efisien. Karena baik buruknya kualitas disiplin guru pada suatu sekolah erat kaitannya dengan usaha atau upaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengendalikan, memacu dan meningkatkan segala potensi dan peraturan yang ada sebagai salah satu fungsi manajemen. Selain itu pemberian *reward* bagi guru yang mentaati disiplin serta pemberian *punishment* bagi guru yang melanggar diduga efektif untuk meningkatkan disiplin guru dalam kegiatan belajar mengajar.

e. Teori Tentang Disiplin

Disiplin merupakan ketaatan dan kepatuhan seseorang terhadap norma dan tata aturan yang berlaku. Pada dasarnya,

¹⁸Isyandi *et.al.*,"Pengaruh kepemimpinan, Budaya Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Personil Polda Riau," dalam Jurnal *Tepak Manajemen Bisnis*, Vol. 06 No. 02 Tahun 2014, hal. 10

setiap manusia bisa berdisiplin dan juga tidak disiplin, tergantung kepada niat dan kebiasaan seseorang tersebut. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam QS. As-Syams/91:08 sebagai berikut:

فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ۗ

Maka Allah mengilhamkan kepada jiwa itu (jalan) kefasikan dan ketakwaannya. (QS. As-Syams/91:08)

Setiap manusia yang tidak disiplin karena tidak mempunyai niat dan kebiasaan untuk berdisiplin. Seperti diungkapkan McGregor dengan teori X dan Y nya yang mengatakan bahwa karakteristik manusia itu dapat diklasifikasi pada dua kategori yaitu tipe X dan tipe Y. Tipe X berasumsi bahwa sebagian besar manusia lebih suka diperintah dan tidak tertarik akan rasa tanggung jawab, serta masih bersifat anak-anak.¹⁹ Manusia yang tergolong dalam teori X pada hakikatnya tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa agar berprestasi.²⁰ Namun disisi lain, setiap manusia bisa juga berdisiplin sebagaimana yang diungkapkan McGregor dalam teori Y nya yang menyatakan bahwa manusia menyukai kerja, kreatif, bertanggung jawab, dapat menjalankan pengarahannya diri, dan mempunyai kemampuan untuk berkekrativitas.

Selain faktor di atas, disiplin seseorang juga sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dasar seseorang. Jika kebutuhan dasar sudah terpenuhi, maka seseorang akan memiliki kecenderungan untuk berdisiplin. Karena pada hakikatnya setiap orang memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaannya. Kebutuhan dasar yang dimaksud adalah kebutuhan hierarki Maslow sebagaimana yang dikutip oleh Mulyasa dalam bukunya Manajemen Berbasis Sekolah. Dalam teorinya, Maslow membagi kebutuhan manusia ke dalam lima kategori kebutuhan, yaitu *physiological needs*, *safety needs*, *love needs*, *esteem needs*, *self actualization needs*.²¹ Dalam setiap kebutuhan ini terdiri dari berbagai hal berikut:

¹⁹Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. remaja Rosdakarya, 2012, cet. 14, hal. 124

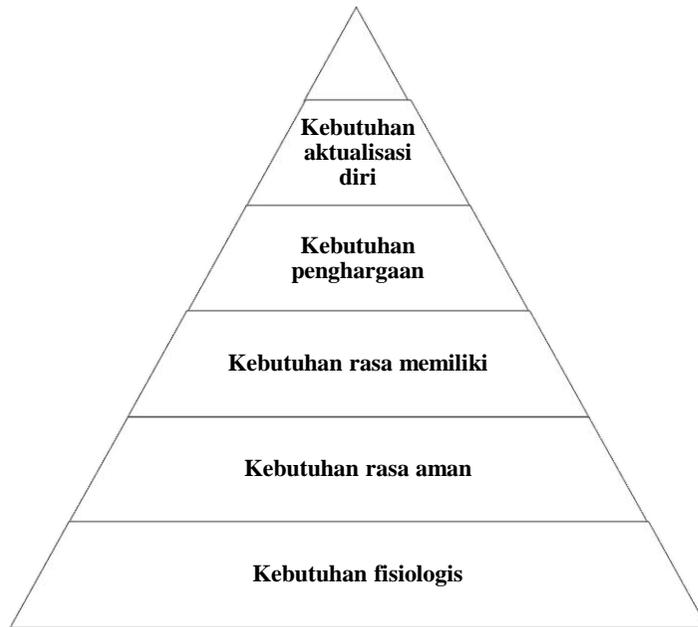
²⁰Cepi Triatna, *Prilaku Organisasi Dalam Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015, cet. 1, hal. 88

²¹Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*,... hal. 121

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*); merupakan ebutuhan yang paling rendah. Apabila kebutuhan ini belum terpenuhi, manusia akan terus berusaha memenuhinya sehingga kebutuhan yang lain berada pada tingkat yang lebih rendah. Sebaliknya, apabila kebutuhan ini sudah terpenuhi maka kebutuhan berikutnya akan menjadi kebutuhan yang paling tinggi. Sebagai contoh kebutuhan fisiologis ini seperti, kebutuhan akan makanan, minuman, kebutuhan akan perlindungan, seks, dan kebutuhan ragawi lainnya.
2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*); merupakan kebutuhan yang mendorong individu untuk memperoleh ketentraman, kepastian, dan keteraturan dari keadaan lingkungan. Seperti kebutuhan akan pakaian, tempat tinggal, dan perlindungan atas tindakan yang sewenang-wenang.
3. Kabutuhan kasih sayang (*love needs*); merupakan kebutuhan yang mendorong individu untuk mengadakan hubungan afektif dengan individu lain. Seperti rasa ingin disayangi, diterima, dan dibutuhkan orang lain.
4. Kebutuhn akan penghargaan (*esteem needs*); kebutuhan ini terdiri dari dua bagian. Bagian pertama adalah penghormatan atau pnghargaan dari diri sendiri, dan bagian kedua adalah pernghargaan dari orang lain. Misalnya, hasrat untuk memperoleh penghargaan atas apa yang dilakukan.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization needs*); merupakan dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu. Misalnya seorang musisi yang menciptakan musik, berarti ia mencapai pada potensinya.²²

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa pada dasarnya seseorang bekerja karena keinginannya memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang lain berbeda-beda sehingga prilaku manusia cenderung beragam dalam bekerja. Maka, sebagai seorang kepala sekolah harus mengetahui akan kebutuhan para guru di sekolah. Karena jika guru telah terpenuhi kebutuhannya diharapkan bisa meningkatkan kinerja sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang baik maka akan meningkatkan kualitasnya dalam berkerja. Karena guru yang produktif dan berkualitas sudah pasti guru yang mengikuti aturan dan disiplin di sekolah. Berikut adalah piramida dari teori Maslow sebagaimana yang telah dijelaskan di atas.

²² Cepi Triatna, *Prilaku Organisasi Dalam Pendidikan*,... hal. 86



Sumber: Helmawati (2014:90)

Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

f. **Ayat Al-Qur'an Tentang Disiplin**

Al-Qur'an merupakan kitab umat islam yang mengatur semua norma dan aturan-aturan bagi kehidupan manusia termasuk tentang kedisiplinan. Adapun ayat kedisiplinan dalam Al-Qur'an diantaranya adalah:

1) Disiplin waktu

فَإِذَا قَضَيْتُمُ الصَّلَاةَ فَادْكُرُوا اللَّهَ قِيَمًا وَقُعودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِكُمْ فَإِذَا
 أَطْمَأْنَنْتُمْ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا
 مَّوْقُوتًا ﴿١٠٣﴾

Maka apabila kamu telah menyelesaikan shalat(mu), ingatlah Allah di waktu berdiri, di waktu duduk dan di waktu berbaring. Kemudian apabila kamu telah merasa aman, maka dirikanlah shalat itu (sebagaimana biasa). Sesungguhnya shalat itu adalah fardhu yang ditentukan waktunya atas orang-orang yang beriman (an-Nisaa'/4:103)

Kata موقوتا terambil dari kata وقت. Dari segi bahasa kata ini digunakan dalam arti *batas akhir atau kesempatan, atau peluang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan*. Setiap shalat mempunyai waktu yang artinya ada masa ketika seorang harus menyelesaikannya. Apabila masa itu berlalu, pada dasarnya berlalu juga waktu sholat itu.²³

Ada juga yang memahami kata ini dalam arti kewajiban yang berkesinambungan dan tidak berubah sehingga firmanNya melukiskan shalat sebagai كتابا موقوتا shalat adalah kewajiban yang tidak berubah selalu harus dilaksanakan, dan tidak pernah gugur apapun sebabnya.²⁴

Sedangkan para penganut paham dzahiriyah berpendapat bahwa shalat yang ditinggal tidak bisa diqadha', tidak memadai dan tidak sah hukumnya. Sebab sholat tidak sah dilakukan kecuali pada waktu yang telah ditentukan. Maka apabila waktu sudah lewat, maka tidak ada cara lagi untuk mendirikan sholat.²⁵

Dari ayat di atas jelas bahwa Islam memberi tuntunan dalam menjalankan pekerjaan secara tepat waktu sesuai dengan apa yang sudah dibuat dan disepakati.

2) Disiplin/ taat terhadap perintah pemimpin

Allah berfirman dalam QS an-Nisa/4:59

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ
مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ
تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya (an-Nisa'/4:59)

²³M.Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Ciputat: Lentera Hati, 2007, Vol.2, hal.692-693.

²⁴M.Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol.2,... hal.692-693.

²⁵Sayyid Quthb, *Di bawah Naungan Al-Qur'an*, diterjemahkan oleh As'ad Yasin at.al dari judul *fi-Dzilali al-Qur'an*, Jakarta: Gema Insani Press, 2001, hal. 162

Orang-orang yang beriman diwajibkan mentaati Allah dan RasulNya sebagai utusan Allah. Mentaati Rasul adalah sebagian dari mentaati Allah yang mengutus Rasul pembawa syariatNya. Perintah taat kepada rasul adalah perintah tanpa syarat, dan menunjukkan bahwa tidak ada perintah rasul yang keliru, tidak ada perintah yang bertentangan dengan perintah Allah SWT., karena apabila ada tentu kewajiban taat kepada beliau tidak sejalan dengan perintah taat kepada Allah, dan tentu juga ada diantara perintah beliau yang keliru.²⁶

Nash tersebut menjadikan perkara mentaati Allah sebagai dasar. Demikian juga mentaati rasul, sebab rasul diutus dari sisi Allah. Nash ini juga menjadikan taat kepada ulil amri sebagai tindak lanjut dari ketaatan kepada Allah dan kepada Rasul. Akan tetapi ketaatan kepada ulil amri hanya kepada perkara yang ma'ruf (kebaikan).²⁷

Dari ayat diatas dijelaskan bahwa islam memberi tuntunan dalam menjalankan pekerjaan untuk patuh terhadap pemimpin. Dan tentunya patuh kepada seorang pemimpin dalam perkara kebaikan bukan kemungkaran.

2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

a. Pentingnya Kompetensi Manajerial

Kompetensi merupakan kecakapan atau kemampuan. Seseorang dikatakan kompeten jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian dalam melaksanakan tugas sesuai dengan jabatan yang disandangnya.²⁸ Ketercapaian tujuan pendidikan sangat tergantung pada kompetensi yang dimiliki oleh pemimpin dalam hal ini kepala sekolah.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah: "1) kompetensi kepribadian, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi kewirausahaan, 4) kompetensi supervisi, dan 5) kompetensi sosial."²⁹

²⁶M.Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol.2,... hal. 585

²⁷Sayyid Quthb, *Di bawah Naungan Al-Qur'an*, diterjemahkan oleh As'ad Yasin at.al dari judul *fi-Dzilali al-Qur'an*,...hal. 162

²⁸Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 28

²⁹Menteri Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Menteri Pendidikan Nasional, 2007

Menurut Sudarwan Danim, ada lima kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu:

- 1) Memahami visi organisasi dan memiliki visi kerja yang keras
- 2) Mampu dan mau bekerja keras
- 3) Tekun dan tabah dalam bekerja dengan bawahan
- 4) Memberikan layanan yang optimal dengan tetap rendah hati
- 5) Memiliki disiplin kerja yang kuat³⁰

Lima kompetensi kepala sekolah tersebut di atas merupakan kompetensi-kompetensi keniscayaan bagi kepala sekolah mengingat kompleksnya tantangan globalisasi dalam dunia pendidikan. Kepala sekolah yang tidak siap menghadapi perubahan demi perubahan akan terpelantak dalam jurang kegagalan. Hal ini lah yang dapat membahayakan eksistensi serta lembaga sekolah untuk mempersiapkan generasi muda harapan bangsa. Oleh karena itu lima kompetensi di atas diharapkan mampu menjadi bekal berharga kepala sekolah dalam menciptakan keunggulan lembaga yang dipimpinnya.

Selain dari lima kompetensi di atas, Jamal Ma'mur Asmani menambahkan ada tujuh kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengemban tugasnya. Tujuh kompetensi tersebut adalah:

- 1) Kompetensi kepribadian, artinya seorang kepala sekolah harus berintegritas moral yang tinggi, tidak korupsi, tidak terjerat kasus narkoba. Kompetensi kepribadian yang seperti ini selain dipercaya dan mempunyai kewibawaan dari atasan dan bawahan, juga berguna untuk mencapai keseimbangan emosi sehingga mampu menghadapi masalah yang dihadapi.
- 2) Kompetensi manajerial, artinya kepala sekolah harus mampu merancang, mengorganisasi, mengevaluasi, dan memperbaiki proses pengelolaan sekolah dengan baik dan profesional, serta dapat menindaklanjuti program.
- 3) Kompetensi kewirausahaan, artinya seorang kepala sekolah dituntut untuk menjadi *entrepreneur* yang kreatif dalam menciptakan dan memanfaatkan peluang demi kemajuan sekolah. Seperti mengembangkan pendapatan sekolah, meningkatkan kerja sama dengan pihak lain dalam mengadakan suatu kegiatan, dan lain sebagainya.

³⁰Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, cet. 2, hal. 56

- 4) Kompetensi supervisi. Supervisi dibutuhkan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan sesuai dengan perencanaan. Dalam kegiatan supervisi, kepala sekolah hendaknya mampu mendorong serta memotivasi para guru agar mengembangkan kualitas pembelajaran.
- 5) Kompetensi sosial. Kepala sekolah harus ingat bahwa ia memimpin suatu lembaga yang berbaur kepada masyarakat. Untuk itu kepala sekolah digarapkan mampu menjalin kebersamaan dengan masyarakat seperti mengadakan bakti sosial, santunan yatim piatu, dan lain sebagainya. Seorang kepala sekolah hendaklah menghindari sifat egoisme dan one man show, supaya visi sosial lembaga pendidikan bisa diimplementasikan dengan sukses.
- 6) Kompetensi pemikiran, artinya kepala sekolah haruslah orang yang kaya akan pemikiran, ide, serta gagasan. Kekuatan pemikiran inilah yang akan menggerakkan perubahan bagi lembaga, dengan adanya gagasan-gagasan atau pola pikir yang positif sehingga tidak pernah habis untuk memajukan sekolah yang dipimpinnya.
- 7) Kompetensi spiritual. Selain kompetensi pemikiran, kekuatan spiritual juga sangat penting bagi kepala sekolah. Seperti rajin beribadah, banyak mengingat-Nya, serta merenungkan kekuasaan-Nya. Karena konteks spiritual seperti ini bisa menjadi filter yang kuat untuk menggapai keseimbangan dan mendapatkan ketenangan batin dan stabilitas moral. Orang yang mempunyai kekuatan spiritual akan jauh dari penyakit stres yang mengancam stabilitas emosi kepala sekolah.³¹

Dari beberapa kompetensi tersebut di atas, kompetensi manajerial kepala sekolah penting untuk ditingkatkan sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah yang menghendaki dukungan kinerja yang efektif dan efisien.

Kinerja seorang pemimpin merupakan hal yang sangat penting. Kinerja yang tinggi mampu mengarahkan semua elemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan untuk mewujudkan tujuan tersebut, maka seorang pemimpin memerlukan keahlian-keahlian manajerial (*manajerial skills*). Karena dengan keahliannya itulah semua elemen dalam organisasinya dapat diarahkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi. Sebagaimana Helmawati

³¹ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta: Diva Press, Cetakan 1, 2012, hal. 22.

mengemukakan bahwa “pemimpin yang dibekali keahlian-keahlian manajerial yang cukup akan dapat menjalankan tugas dan fungsi yang diembannya dengan baik, maka dapat dipastikan kinerjanya akan optimal.”³²

Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya yang diterapkan dalam kegiatan pendidikan di sekolah semakin pesat sehingga menuntut penguasaan secara profesional.³³ Minimnya keahlian manajerial kepala sekolah tentu menjadi salah satu penyebab kegagalan kinerja kepala sekolah itu sendiri. Kegagalan ini mengakibatkan kepada ketidakpuasan dari tenaga kependidikan, tidak berkembangnya proses pendidikan yang memadai, dan kurangnya dukungan sarana dan prasarana. Kegagalan memimpin mengakibatkan stasisnya perkembangan lembaga pendidikan bahkan mungkin lembaga pendidikan yang dipimpinnya akan mengalami kemunduran.

Adapun tugas kepala sekolah dalam menjalankan kompetensi manajerial meliputi:

- 1) Kemampuan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan
- 2) Kemampuan mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan
- 3) Kemampuan mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah, seperti membangun kerjasama tim dalam membangun sekolah
- 4) Kemampuan mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal
- 5) Kemampuan mengelola sarana dan prasarana sekolah³⁴

Salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan. Sebagai pemimpin kepala sekolah harus menjaga kualitas sekolah atau madrasah agar tetap relevan dengan kondisi tuntutan kemajuan zaman. Hal ini mengindikasikan bahwa orientasi kepala sekolah bukan hanya menjaga eksistensi sekolah pada saat ini, tapi juga bagaimana meningkatkan kualitas untuk tetap eksis hingga di masa yang akan datang. Maka untuk meningkatkan kinerjanya, kepala sekolah perlu

³²Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills*, Jakarta: Rineka Cipta, hal. 8

³³Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 25

³⁴Doni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung : Alfabeta, 2014, h. 58

pendidikan dan pengetahuan yang dapat membuatnya merencanakan dengan baik organisasi yang dipimpinnya sehingga menjadi pemimpin yang berkualitas. Karena sesuatu yang telah direncanakan dianggap dapat mencapai hasil yang diinginkan. Oleh sebab itu kompetensi manajerial sangat penting dimiliki oleh kepala sekolah dalam mengembangkan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.

b. Hakikat Kompetensi Manajerial

Istilah kompetensi menurut Charles sebagaimana dikutip oleh Mulyasa adalah “*Competency as rational performance which satisfactorily meets the objective a desired condition*”. Artinya kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.³⁵ Kompetensi merupakan kemampuan atau kecakapan. Padanan kata yang berasal dari bahasa Inggris ini cukup banyak, namun yang lebih relevan dengan pembahasan ini adalah kata “*proficiency*” dan “*ability*” yang sama-sama memiliki arti yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau menjalankan tugas-tugasnya.³⁶ Sagala mendefinisikan kompetensi adalah “seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.”³⁷

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak pada sebuah tugas/pekerjaan. Kompetensi juga merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil yang baik.

Dari beberapa pendapat di atas, maka kompetensi menurut penulis adalah kecakapan atau kemampuan seseorang dalam bentuk sikap, perilaku, keterampilan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Istilah manajemen merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Manajemen juga mengacu kepada proses pelaksanaan aktivitas yang diselesaikan

³⁵Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007, hal. 25

³⁶Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001, hal. 229

³⁷Saiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 126

secara efisien dengan pendayagunaan orang lain.³⁸ Manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan sebagai suatu usaha dalam pendayagunaan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Beberapa pendapat tentang manajemen telah banyak dikemukakan oleh pakar pendidikan berdasarkan sudut pandang mereka masing-masing. Dalam hal ini Hasibuan mendefinisikan bahwa manajemen adalah “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”³⁹ Arifin Abdurrahman sebagaimana yang dikutip oleh Ngalim Purwanto memberikan pengertian bahwa “manajemen merupakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang sebagai pelaksana.”⁴⁰ Manajemen dalam pelaksanaan program pendidikan bukanlah tujuan, melainkan alat atau metode untuk mencapai mutu dan meningkatkan performance yang di harapkan.⁴¹

Dalam pandangan Islam, manajemen diistilahkan dengan kata *التدبير* (pengaturan).⁴² Kata ini merupakan derivasi dari *دبر* (mengatur). Hal ini sesuai dengan firman Allah yang tercantum dalam QS as-Sajdah/32:5 sebagai berikut:

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

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (as-Sajdah/32:5)

Dari isi kandungan ayat di atas dapat diketahui bahwa Allah SWT adalah pengatur alam (manajer). Keteraturan alam

³⁸Mariono *et.al*, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: PT Refika Aditama, 2008, hal. 1

³⁹Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001, hal. 2

⁴⁰Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008, hal. 7

⁴¹Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015, hal. 2

⁴²Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008, hal. 362

raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka manusialah yang harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Konsep manajemen yang diajarkan dalam Islam yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan dan keahlian. Seorang manajer harus memiliki keempat sifat tersebut agar manajemen yang dijalankannya mendapatkan hasil yang maksimal.⁴³

Sedangkan manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam beberapa kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari management yang berarti melatih, atau secara harfiah berarti *to handle* yang berarti mengurus, menangani atau mengendalikan. Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.⁴⁴ Menurut Poerwodarminto “Manajerial berasal dari kata manajer yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat rencana.”⁴⁵ Kompetensi manajerial juga berarti kemampuan yang mendalam mengenai urusan kepemimpinan melalui keahlian yang spesifik sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.

Pada prinsipnya, pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam satu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggungjawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan⁴⁶

Kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dilihat pada kemampuan dalam menyusun perencanaan sekolah,

⁴³Zainarti, “Manajemen Islam Perspektif Al-Qur’an,” dalam *Jurnal Iqra’*, Vol. 08 No. 01 Tahun 2014, hal. 49

⁴⁴Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002, hal. 135

⁴⁵W. J. S Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2006, hal. 742

⁴⁶Resdin Efendi Pasaribu, “Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kepala Terhadap Kinerja Guru di MTS Iskandar Muda Kota Batam”, Tesis. Jakarta: Pascasarjana PTIQ, 2012.

pendayagunaan semua sumber daya yang ada, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah, menciptakan budaya dan iklim yang kondusif, mengelola guru dan staf, serta mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat.

Dari penjelasan di atas maka penulis mengambil kesimpulan bahwa kompetensi manajerial adalah kemampuan atau kecakapan seorang manajer dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengontrol Sumber Daya Manusia yang ada di lingkungan sekolah demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

c. **Jenis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

Penyelenggaraan pendidikan yang baik pada dasarnya sebagai peningkatan kualitas pendidikan. Salah satu faktor pendorong keberhasilan penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan adalah sumber daya manusia yang baik dan berkompeten dalam bidang pendidikan. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk juga dalam organisasi pendidikan khususnya sekolah. Sumber daya manusia dapat menjadi penentu keberhasilan karena dapat dijadikan investasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga banyak organisasi terus-menerus mengembangkan sumber daya yang dimiliki. Oleh karena itu, perlu diwujudkan sumber daya manusia Indonesia seutuhnya yang memiliki kecerdasan intelektual, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan emosional, sehingga untuk mencetak sumber daya manusia Indonesia yang seutuhnya tersebut maka diperlukan pendidikan yang bermutu.

Penentu utama penciptaan proses pembelajaran yang bermutu adalah guru yang profesional. Guru yang profesional hanya dapat diwujudkan oleh adanya pembinaan dan pembimbingan dari Kepala Sekolah yang memiliki kemampuan manajerial. Artinya, peningkatan mutu kegiatan belajar-mengajar melalui optimalisasi kompetensi manajerial kepala sekolah. Faktor Kepala Sekolah tidak dapat disamakan dengan faktor-faktor lainnya, karena Kepala Sekolah yang menggerakkan dan memberdayakan seluruh sumber daya pendidikan di sekolah termasuk guru, kurikulum, sarana prasaran pendidikan, keuangan sekolah dan lain sebagainya.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Menurut Robbins ada tiga keterampilan yang menjadi jenis tugas manajerial, yaitu keterampilan konseptual,

keterampilan manusiawi dan ketrampilan teknis⁴⁷ Adapun Indrafachrudi merumuskan lima jenis keterampilan/kompetensi dalam mengelola pendidikan, yaitu; (1) keterampilan memimpin, (2) keterampilan menjalin hubungan kerja dengan sesama manusia, (3) keterampilan menguasai kelompok, (4) keterampilan mengelola administrasi personalia, dan (5) keterampilan menilai.⁴⁸

Adapun Pidarta sebagaimana yang dikutip oleh Mulyasa dalam bukunya bahwa untuk menyuksekkan kepemimpinan manajerialnya maka kepala sekolah hendaklah memiliki tiga keterampilan dalam memimpin. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

- 1) Keterampilan konseptual (*Conseptual skill*), yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi;
- 2) Keterampilan teknik (*Technical skill*), yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.
- 3) Keterampilan manusiawi (*Human skill*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin⁴⁹

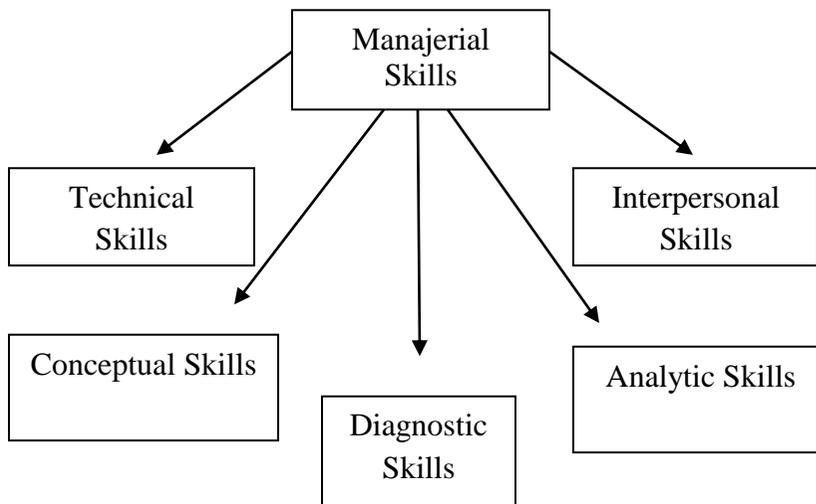
Senada dengan penjelasan sebelumnya, Griffin sebagaimana yang dikutip oleh Helmawati menambahkan bahwa ada lima kompetensi/keahlian manajerial. Konsep yang ditawarkan ini telah menggambarkan kombinasi keahlian manajerial yang kuat yang harus dimiliki oleh pemimpin untuk menjadi kepala sekolah yang berhasil.⁵⁰ Berikut ini adalah bagan terkait Manajerial Skills atau kompetensi Manajerial kepala sekolah.

⁴⁷Stephen P. Robbins, *Prilaku Organisasi*, Jakarta: Gramedia, 2003, hal. 7

⁴⁸Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2006, hal. 12

⁴⁹Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*,... hal. 126

⁵⁰Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills*,... hal. 12



Sumber: Helmawati (2014:12)

Gambar 2.2 Managerial Skills

a) Keahlian teknis (*technical skills*)

Keahlian teknis (*technical skills*) adalah “keahlian yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas pokok.”⁵¹ Dalam keahlian teknis ini tidak sedikit tugas pokok yang harus diketahui dan dilaksanakan oleh kepala sekolah. Tugas yang banyak tersebut jika diatur atau dikelola dengan baik maka akan mudah dilaksanakan dengan pencapaian yang memuaskan. Namun sebaliknya, jika tugas yang banyak tidak dikelola dengan baik maka akan mengalami hambatan dalam pelaksanaannya. Dan hambatan-hambatan yang muncul saat melaksanakan tugas tersebut akan mengakibatkan tujuan sulit untuk dicapai secara efektif dan efisien.

b) Keahlian interpersonal (*interpersonal skills*)

Keahlian interpersonal (*interpersonal skills*) adalah “keterampilan atau keahlian berinteraksi dengan orang lain baik yang berada dalam organisasi maupun diluar organisasi.”⁵² Kemampuan berkomunikasi bagi kepala

⁵¹Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills...* hal. 16

⁵²Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills...* hal. 61

sekolah merupakan salah satu kunci kesuksesan dalam kepemimpinannya.

Keahlian ini meliputi kemampuan untuk berkomunikasi, memahami, memotivasi baik orang yang berada dalam organisasi (guru, staf, karyawan, peserta didik), maupun dengan orang yang luar organisasi (komite sekolah, masyarakat, pemerintah, maupun investor). Kemampuan berkomunikasi lainnya meliputi keahlian dalam menyampaikan konsep dan gagasan kelembagaan kepada civitas sekolah, masyarakat, termasuk kemampuan mendengar dan menerima kritik, saran serta gagasan dari lingkungan sekolah maupun masyarakat sekitar.

Memiliki karakter yang baik dan berperilaku etis dalam berkomunikasi kepada orang lain adalah keharusan bagi kepala sekolah. Hal ini agar kepala sekolah memiliki hubungan yang baik dengan orang-orang di dalam lingkungan sekolah dan rencana dalam mencapai tujuan bersama terwujud. Perilaku etis akan mendukung kinerja dari orang-orang dalam organisasi dan dapat menumbuhkan citra yang baik bagi opini publik. Dengan terciptanya opini publik yang baik akan membuat citra sekolah meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya minat *stakeholder* terhadap sekolah yang bersangkutan.

c) Keterampilan konseptual (*conceptual skill*)

Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) merupakan “kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.”⁵³ Artinya, seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan mental untuk memahami berbagai macam hubungan sebab akibat yang terjadi dalam organisasi.

Keterampilan mengkonsep ini perlu dimiliki oleh setiap kepala sekolah agar mampu mewujudkan tujuan pendidikan dan visi-misi lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Dan untuk dapat menjalankan kemampuan mengkonsep ini maka dipengaruhi oleh kemampuan interpersonal. Sebagaimana Helmawati mengemukakan bahwa kemampuan mengkonsep seorang pemimpin dipengaruhi oleh kemampuan interpersonalnya, ilmu pengetahuan yang luas dan komprehensif (ilmu agama, hukum, perundang-undangan), manajemen (manajemen

⁵³ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*,... hal. 126

SDA, manajemen keuangan, manajemen pemasaran), dan perilaku organisasional yang dimiliki.⁵⁴

d) Keterampilan diagnosis (*diagnostic skill*)

Keterampilan diagnosis (*diagnostic skill*) adalah “kemampuan untuk mendiagnosis atau mendeteksi masalah-masalah yang tengah terjadi atau yang akan dihadapi.”⁵⁵

Sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi di sekolah, kepala sekolah perlu menkroscek atau mendeteksi penyebab-penyebab permasalahan yang timbul dan yang akan timbul dalam lembaga yang dipimpinnya. Karena permasalahan yang timbul meskipun kecil yang apabila diabaikan maka akan berdampak pada stabilitas organisasi yang dipimpin.

Untuk dapat mendiagnosa atau mendeteksi masalah yang tengah dihadapi atau yang akan timbul, maka kepala sekolah dapat mempelajari dari gejala-gejala yang timbul dari masalah tersebut. Hal lain yang dapat dilakukan untuk mendiagnosa masalah adalah dengan belajar, pengamatan, berfikir dan motivasi. Dengan dilakukan beberapa hal tersebut di atas, diharapkan dapat membantu kepala sekolah dalam mendiagnosa permasalahan yang sedang terjadi atau yang akan terjadi dari tiap komponen pendidikan.

e) Keahlian analisis (*Analytic skill*)

Keahlian analisis (*Analytic skill*) merupakan keahlian dalam mengambil keputusan, dan pada dasarnya sebagai pelengkap keahlian diagnosis. Sebagaimana Helmawati mengemukakan bahwa keahlian analisis merupakan “kemampuan mengidentifikasi variabel-variabel penting dalam menghadapi suatu keadaan, melihat bagaimana variabel tersebut terhubung, kemudian memutuskan variabel yang mana seharusnya yang menerima lebih.”⁵⁶

Dalam pengambilan keputusan ini seorang kepala sekolah harus memperhatikan kreativitas dan inovasi mengenai keputusan yang akan diambil. Selain itu, etika, kemanfaatan, kebenaran dan keadilan juga merupakan hal

⁵⁴Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills...* hal. 142

⁵⁵Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills...* hal. 13

⁵⁶Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills...* hal. 173

yang harus diperhatikan kepala sekolah dalam mengambil keputusan.

Dari pemaparan tentang jenis kompetensi manajerial di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang pemimpin merupakan hal yang sangat penting. Kinerja yang tinggi akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan untuk mewujudkan tujuan tersebut maka diperlukan kompetensi manajerial. Oleh sebab itu dapat disintesis bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dapat membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.

d. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin dan Manajer

1) Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin dan Manajer

Kepala sekolah adalah seorang guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah.⁵⁷ Sebagaimana dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 dinyatakan bahwa yang dimaksud Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB).⁵⁸

Menurut Daryanto kepala sekolah adalah “seorang pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan yang kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah.”⁵⁹ Wahjosumijo mengemukakan kepala sekolah adalah “tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang

⁵⁷Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2010, cet. 2, hal. 145

⁵⁸Menteri Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Menteri Pendidikan Nasional, 2010

⁵⁹Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2012, Cet. 1, Hal. 136

menerima pelajaran.”⁶⁰ Sementara Rahman et.al mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.⁶¹

Dari beberapa pengertian kepala sekolah menurut para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah merupakan guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan memanaj segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, dan yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan dapat terealisasikan dengan sebaik-baiknya.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, serta membuka komunikasi dua arah. Sebagaimana Wahjsumijo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.⁶² Kepala sekolah juga dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.⁶³

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dapat berperan sebagai administrator, supervisor, dan pemimpin pendidikan.⁶⁴ Menjadi seorang pemimpin berarti siap mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan guna

⁶⁰Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002, hal. 83

⁶¹Rahman et.al, *Peran Strategis kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinagor: Alqaprint, 2006, hal. 106

⁶²Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*,... hal. 110

⁶³Ismuha, at.al, “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SDN Lamkat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar, “ dalam *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 04 No. 1 Tahun 2016, hal. 47

⁶⁴Hendyat Soetopo, *Prilaku Organisasi Teori dan Praktik dalam Bidang Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012, cet. 2, hal. 229

kemajuan suatu lembaga. Peranan utama kepala sekolah sebagai pemimpin (*organizational leader*) adalah mengerahkan seluruh staf sekolah untuk bekerja sama sebagai sebuah tim dalam rangka melaksanakan program pertumbuhan dan peningkatan bagi seluruh siswa agar secara akademik berhasil.⁶⁵ Begitu pula dengan kepala sekolah yang dianggap sebagai pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar dan berat terhadap sekolah yang dipimpinnya agar menghasilkan lulusan yang berkualitas serta bermanfaat bagi masyarakat, bangsa, dan negara. Kepala sekolah merupakan figur kunci dalam mendorong perkembangan dan mencapai kemajuan sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu membagi-bagikan tugas kepada para bawahan dan menjadi orang pertama yang mempertanggung jawabkan keberhasilan sekolahnya dalam mencapai tujuan. Kepala sekolah sebagai pemimpin senantiasa dituntut untuk memahami kecenderungan perubahan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, serta mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip dasar perubahan manajemen dalam kependidikan. Kepala sekolah disamping sebagai tenaga pendidik, juga sebagai tenaga kependidikan yang memiliki peran penting bagi pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Sebagai guru, kepala sekolah melaksanakan kegiatan belajar mengajar kepada peserta didik. Adapun sebagai tenaga kependidikan, kepala sekolah harus memiliki tugas penting dalam mengelola administrasi sekolah agar menjadi baik.

Menurut Husnul Yaqin, peran kepala sekolah sebagai tenaga administrasi nampak terlihat dalam tugas-tugas dan proses administrasi. Tugas-tugas administrasi yang meliputi bidang staf, bidang kesiswaan, kepemimpinan sekolah, masyarakat, pengajaran dan pengembangan kurikulum, keuangan sekolah, gedung dan fasilitas sekolah. Sedangkan proses administrasi meliputi identifikasi masalah, diagnosa, pemecahan masalah, menentukan tujuan-tujuan, membuat keputusan, perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, delegasi, komunikasi dan evaluasi.⁶⁶ Kepala sekolah diharapkan mampu menggerakkan mesin sekolah, mempunyai strategi dan bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kedudukan

⁶⁵Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, Jakarta: Kencana, 2017, hal. 113

⁶⁶Husnul Yaqin, *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin:Antasari Press, 2011, hal. 68-83

kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah merupakan figur sentral yang bertanggung jawab terhadap lancar tidaknya kegiatan proses pendidikan di sekolah.

Melihat besarnya tanggung jawab kepala sekolah, banyak syarat yang diajukan para pakar untuk menjadi kepala sekolah. Daryanto mengemukakan setidaknya ada tiga syarat yang harus dimiliki untuk menjadi kepala sekolah:

- a) *Akseptabilitas*, yaitu dukungan dari komunitas dilingkungannya. Artinya para guru, karyawan, komite termasuk masyarakat menerima dan mendukung.
- b) *Kapabilitas*, yaitu adanya kompetensi atau kemampuan untuk menjadi pemimpin
- c) *Integritas*, yakni komitmen atas aturan yang telah disepakati sesuai peraturan dan norma yang berlaku dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya.⁶⁷

Sejarah pertumbuhan peradaban manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Sebagai seorang yang diberi kepercayaan lembaga untuk berperan sebagai pemimpin di sekolah, maka tanggung jawab kepala sekolah selain menjadi pemimpin adalah menjadi manajer. Dua peran yang diemban tersebut tidak bisa dipisahkan. Sebagai manajer, kepala sekolah perlu melakukan pendekatan terhadap strategi global sebagai suatu tuntutan untuk dapat mengelola sebuah organisasi sekolah secara berhasil. Selain itu sebagai seorang manajer kepala sekolah juga berperan langsung di lapangan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, evaluasi, dan usaha perbaikan terus-menerus. Manajer yang baik akan mampu memberi arahan yang baik pula kepada bawahannya, sebaliknya manajer yang tidak baik akan membawa pengaruh yang buruk kepada bawahannya.⁶⁸ Sedangkan sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memberikan keteladanan, motivasi, spirit pantang menyerah, dan selalu menggerakkan inovasi sebagai jantung organisasi.⁶⁹

⁶⁷Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*,... hal. 136-138

⁶⁸Didin Hafidhuddin dan Hendry Tanjung, *Manajemen Syari'ah Dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani Press, 2003, hal. 13

⁶⁹Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,... hal.22.

Senada dengan pemaparan sebelumnya, Wanardi juga mengemukakan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer ada tiga, yaitu:

Pertama: Peran antar pribadi (*Interpersonal Roles*); peran ini memusatkan perhatian pada hubungan-hubungan antar perorangan

Kedua: Peran informasional (*Informational Roles*); peran ini menyebabkan manajer menjadi fokus sentral untuk menerima dan mengirimkan informasi yang bersifat non-rutin

Ketiga: Peran keputusan (*Decisional Roles*); setelah dikembangkan hubungan antar pribadi dan dikumpulkannya informasi, maka perlu adanya sebuah keputusan⁷⁰

2) Fungsi –fungsi Manajerial Kepala Sekolah

Seerti yang telah disebutkan di atas bahwa selain berperan sebagai pemimpin, kepala sekolah juga berperan sebagai manajer. Kepala sekolah yang berperan sebagai pemimpin (*leader*) sekaligus manajer harus mampu merencanakan, menggerakkan, serta mengendalikan sekaligus mengayomi bawahannya yaitu para guru dalam menyelesaikan masalah-masalah yang timbul. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Hasyr/59:18:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Hasyr/59:18)

Apabila mengkaji ayat di atas, Allah menjelaskan bahwa di antara suatu hal yang perlu manusia lakukan adalah bagaimana memikirkan agar apa yang akan dilakukan dihari esok lebih baik dari hari ini dan selanjutnya. Berangkat dari ayat di atas, maka dalam kehidupan ini kita sebagai manusia harus

⁷⁰Wanardi, *Sejarah Perkembangan pemiiran Dalam Bidang Manajemen*, Bandung: Mundur Maju, 2002, hal. 91-92

merencanakan sesuatu yang akan diperbuat agar masa depan lebih baik dari sekarang.

Hal ini juga berlaku dalam suatu organisasi di sekolah, bahwa setiap pekerjaan hendaklah selalu direncanakan, diorganisasikan, serta dikendalikan dengan baik sehingga dapat mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, kepala sekolah sebagai manajer harus mempunyai empat kompetensi dan ketrampilan utama dalam memanej/mengelola organisasi sekolah, yaitu ketrampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumberdaya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi. Kepala sekolah sebagai manajer terlibat dalam fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan. Kepala sekolah hendaknya mengetahui fungsi kepemimpinannya. Karena dengan mengetahui fungsi kepemimpinan, kepala sekolah dapat melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya.

Fungsi-fungsi manajerial dapat digolongkan dalam dua jenis utama, yaitu fungsi organik dan fungsi penunjang. Tergolong kepada jenis fungsi organik adalah keseluruhan fungsi utama yang mutlak yang perlu dilakukan oleh para manajer dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran dan harus digunakan sebagai strategi organisasi yang telah ditetapkan sebagai dasar bertindak. Sedangkan fungsi penunjang adalah berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh orang-orang atau satuan-satuan kerja dalam organisasi yang dimaksudkan untuk mendukung semua fungsi organik manajer.⁷¹

Menurut Soetopo ada dua macam fungsi utama yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, yaitu : penciptaan struktur dan melaksanakan pertimbangan.⁷²

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah bahwa salah satu fungsi kompetensi kepala sekolah adalah kompetensi

⁷¹Sondang P Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, hal.

⁷²Hendyat Soetopo, *Prilaku Organisasi Teori dan Praktik dalam Bidang Pendidikan*,... hal. 230

manajerial”⁷³ Adapun fungsi manajerial yang dimaksud menurut Fattah Syukur terdiri dari: Merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), penataan staff (*staffing*), memimpin (*leading*), memberikan motivasi (*motivating*), melaksanakan (*actuating*), memfasilitasi (*facilitating*), memperdayakan staff (*empowering*), dan pengawasan (*controlling*).⁷⁴

Sedangkan Terry, G.R sebagaimana yang dikutip oleh Kusman mengemukakan bahwa “terdapat empat fungsi manajerial kepala sekolah, yaitu: *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC).”⁷⁵

a) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah memikirkan apa yang akan dilakukan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu.⁷⁶ Menurut Widjaya, perencanaan adalah “seluruh proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.”⁷⁷ Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan (*what*), mengapa dikerjakan (*why*), di mana dikerjakan (*where*), kapan dikerjakan (*when*), siapa yang mengerjakan (*who*), dan bagaimana hal tersebut dilakukan (*how*). Proses kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi kegiatan penetapan tujuan, menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kegiatan yang dilakukan dalam proses perencanaan ini bisa berupa perencanaan jangka pendek (satu bulan hingga satu tahun ajaran),

⁷³Menteri Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Menteri Pendidikan Nasional, 2007

⁷⁴Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*, Semarang, Pustaka Riski Putra, 2011, hal. 9.

⁷⁵Kusman, *Manajemen pendidikan*, Bandung: Bumi Aksara, 2005, hal. 23

⁷⁶Ismuha, *at.al*, “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SDN Lamkat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar,” dalam *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 04 No. 1 Tahun 2016, hal. 49

⁷⁷AW. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, Jakarta: Bina Aksara, 1987, hal. 33

perencanaan jangka menengah (untuk kurun waktu 2-5 tahun), dan perencanaan jangka panjang (5-10 tahun).

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Menurut Ulbert Silalahi sebagaimana yang dikutip oleh El-faradis bahwa “pengorganisasian merupakan pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.”⁷⁸ Oleh karena banyaknya sumberdaya yang ada di sekolah, maka fungsi pengorganisasian merupakan fungsi yang tidak bisa ditinggalkan. Fungsi pengorganisasian merupakan proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi. Fungsi ini dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, serta penentuan sumberdaya dan materil yang diperlukan.

Menurut Robbins, adapun kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian adalah meliputi: (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) dimana keputusan itu harus diambil.⁷⁹ Kusman menambahkan bahwa kegiatan yang dilakukan dalam proses pelaksanaan pengorganisasian adalah mencakup: (1) mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, menetapkan prosedur yang diperlukan; (2) menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab; (3) kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja; (4) kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.⁸⁰

⁷⁸Fairuzah El-Faradis, “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura,” *Tesis*, Malang: Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016

⁷⁹Stephen R. Robbins, *Prilaku Organisasi*, diterjemahkan oleh tim Indeks, Jakarta: PT. Ineka Gramedia, 2003, hal. 5

⁸⁰Kusman, *Manajemen pendidikan*,... hal. 45

Fungsi pengorganisasian merupakan fungsi yang tidak bisa ditinggalkan, oleh sebab itu pelaksanaannya harus segera diterapkan. Bilamana fungsi ini telah dijalankan, maka wujud dari pelaksanaannya adalah akan tampaknya persatuan, kekompakan, kesetiakawanan, dan terciptanya mekanisme yang sehat sehingga akan mudah dalam pencapaian tujuan. Pentingnya persatuan dalam segala tindakan dijelaskan dalam QS. Ali-Imron/3:103 sebagai berikut:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا

Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai....(QS. Ali-Imron/3:103)

c) Penggerakan/pelaksanaan (*actuating*)

Dari serangkaian fungsi manajerial, fungsi penggerakan adalah paling utama. Menurut Sarinah dan Mardalena, penggerakan merupakan “proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.”⁸¹

Dalam tahapan pelaksanaan fungsi ini mengisyaratkan kepala sekolah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan

d) Pengawasan/pengendalian (*Controlling*)

Pada tahapan pengawasan, proses yang dilakukan adalah memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan.⁸² Pengawasan ini meliputi supervisi bidang manajemen dan bidang pengajaran. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerjasama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor dan petugas sekolah lainnya dalam institusi satuan pendidikan.

⁸¹Sarinah dan Mardalena, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2017, cet. 1, hal. 8

⁸² Sarinah dan Mardalena, *Pengantar Manajemen*,... hal. 8

Menurut Ngalim Purwanto, dalam melaksanakan pengawasan ini ada tiga langkah perlu, yaitu: (1) menetapkan alat ukur yang standar; (2) mengadakan penilaian dan evaluasi; (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut.⁸³

Dari pemaparan di atas mengindikasikan bahwa seorang kepala sekolah hendaklah mampu memanaj/mengelola organisasi sekolah dengan cara melakukan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, serta melakukan pengawasan terhadap sumberdaya yang ada di lingkungan organisasi yang dipimpinya. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer tersebut, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama yang kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Oleh sebab itu penting bagi kepala sekolah menjalankan peran dan fungsi manajerialnya dengan baik dan benar. Karena bilamana seluruh kompetensi manajerial dikuasai dan dilaksanakan dengan baik, maka untuk menggapai sekolah yang unggul dan mandiri akan mudah terwujud. Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran tersebut, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

3. Budaya Kerja

a. Hakikat dan Konsep Budaya Kerja

Prilaku manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya adalah budaya yang terdapat pada lingkungannya. Membahas masalah budaya merupakan hal yang esensial bagi suatu perusahaan atau organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam organisasi itu sendiri. Budaya organisasi ini dianggap penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma prilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya sangat berhubungan

⁸³Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998, hal. 106

dengan cara manusia hidup. Manusia belajar berfikir, merasa mempercayai dan mengusahakan apa yang patut menurut budayanya. Budaya diciptakan oleh manusia sebagai suatu adaptasi terhadap lingkungan. Adaptasi ini merupakan kebiasaan-kebiasaan baik yang diusahakan individu maupun kelompok, yang terus diwariskan oleh satu generasi ke generasi berikutnya, agar tetap berkesinambungan.

Secara etimologi budaya atau *culture*, dalam KBBI adalah “pikiran, akal budi, hasil.” Sedangkan membudayakan adalah mengajar supaya mempunyai budaya, mendidik supaya berbudaya, membiasakan sesuatu yang baik sehingga berbudaya.⁸⁴ Sofo mendefinisikan budaya sebagai “sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual, kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi dan membantu membentuk prilaku serta menyesuaikan persepsi.”⁸⁵ Schawartz dan Daviz sebagaimana yang dikutip oleh sagala mengemukakan budaya merupakan tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hierarki, agama, waktu, peranan, hubungan, ruang, konsep alam semesta, objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi melalui usaha individu dan kelompok.⁸⁶ Sedangkan Richard Osborn sebagaimana dikutip oleh Djatmiko bahwa budaya adalah “keseluruhan yang bersifat kompleks, yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, atau keyakinan, kesenian, moral, kebiasaan, dan kemampuan serta kebiasaan lain yang diperlukan manusia sebagai anggota masyarakat.”⁸⁷

Salah satu metode dalam pendidikan islam adalah metode pembiasaan. Metode ini memberi pengajaran kepada para guru bahwa dalam melaksanakan kewajiban dan tugas perlu pembiasaan, karena jika dengan pembiasaan maka tugas tidak terasa berat dilakukan. Kebiasaan mempunyai peranan penting dalam kehidupan manusia, karna kebiasaan akan menghemat kekuatan pada manusia.⁸⁸ Jika hal-hal yang ketika belum

⁸⁴Tim penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2008, hal 130-131.

⁸⁵Sofo. F, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Surabaya: Airlangga University Press, 2003, Edisi. 1, hal. 384

⁸⁶Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan, Pemberdayaan Organisasi Pendidikan ke Arah yang Lebih Profesional dan Dinamis di Provinsi, Kabupaten/Kota, dan Satuan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta: 2008, hal. 111

⁸⁷Yayat Hayati Djatmiko, *Prilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta, 2008, hal. 23

⁸⁸Abdurrahman Mas'ud, *et al, Paradigma Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001, hal. 224

terbiasa dilakukan dengan waktu yang lama, maka dengan pembiasaan akan lebih cepat terbiasa dari rutinitas yang dilakukan terus menerus.

Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para guru karena dapat dijadikan sebagai peraturan dan ketentuan-ketentuan yang diterapkan di sekolah. Setiap organisasi yang telah lama berdiri dan berusaha menjaga kelangsungan hidupnya akan berusaha menggali budaya yang spesifik yang menjadi ciri organisasi tersebut dalam menghadapi tajamnya tingkat persaingan dan perkembangan dimasa yang akan datang. Budaya kerja memiliki peran yang sangat besar dalam memberikan stimulasi terhadap karyawan untuk bekerja dan menjalankan tugas-tugas tertentu dalam pencapaian kinerja pekerjaan. Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin. Budaya kerja yang kuat akan berpengaruh positif pada perilaku kerja karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi, karena budaya itu sendiri berkembang sesuai dengan tujuan masing-masing organisasi. Pada budaya organisasi, cara kerja atau interaksi yang biasa terjadi akan membentuk pola sikap anggota di dalam organisasi, sehingga hal ini pula yang akan berpengaruh pada budaya kerja yang ada di dalamnya.⁸⁹

Berkaitan dengan budaya kerja, menurut Triguno adalah:

Segala falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.⁹⁰

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara budaya kerja merupakan “seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-

⁸⁹Rusmana, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru (Studi Analisis Terhadap Guru SDN di Lingkungan Dinas UPTD TK dan SD Kecamatan Cilengkrang Kabupaten Bandung),” Tesis, Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2011

⁹⁰Triguno, *Budaya Kerja, Meningkatkan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Golden Terayon Press, 2004, hal. 3

nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan sebagai pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal”⁹¹ Sedangkan menurut Talizidulu budaya kerja merupakan “sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.”⁹² Tidak jauh berbeda dengan pendapat-pendapat sebelumnya, Nawawi mengemukakan budaya kerja adalah “kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai tujuan.”⁹³

Adanya bermacam tipe manusia di lingkungan sekolah menuntut terbentuknya budaya yang baik untuk meningkatkan atau menumbuhkan komitmen kerja yang tinggi bagi setiap guru. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Guru yang menginginkan para siswa-siswinya mendapatkan prestasi yang baik, maka guru harus memulai dengan budaya kerja yang baik pula. Karena guru menjadi panutan bagi para siswa-siswinya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat penulis ambil kesimpulan bahwa budaya kerja adalah sistem nilai, norma/etika bermutu yang melekat pada diri seseorang dan diaplikasikan dalam kegiatan/aktivitas sehari-hari sehingga menjadi motivasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani. Adapun dalam kaitannya dengan dunia pendidikan di sekolah, maka bahwa budaya kerja adalah kebiasaan, tradisi yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau kewajibannya.

b. Pentingnya Budaya Kerja

Prilaku manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah budaya yang terdapat pada kehidupannya. Budaya kerja merupakan perwujudan dari nilai-nilai yang dimiliki oleh sekelompok manusia dalam suatu organisasi yang

⁹¹Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005, hal. 113

⁹²Talizidulu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003, hal. 80

⁹³ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003, cet, 5, hal. 63

kemudian diolah menjadi nilai-nilai atau aturan-aturan baru yang nantinya akan menjadi sikap dan perilaku dalam organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Tujuan fundamental budaya kerja yaitu untuk membangun SDM seutuhnya agar efektif dan efisien. Selain itu budaya kerja juga memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktifitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Oleh karena itu budaya kerja berupaya merubah budaya komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin.⁹⁴

Pelaksanaan budaya kerja ini tidak dapat dipisahkan dengan sumber daya manusia, karena budaya kerja sangat erat kaitannya dengan sikap atau perilaku dan pola pikir dalam menciptakan produktifitas kerja yang tinggi. Budaya kerja merupakan faktor yang dapat mendukung bagi kelancaran pelaksanaan prosedur kerja. Dengan memiliki prosedur kerja yang baku maka akan tercipta kesinambungan alur proses kerja yang kontinu. Untuk menciptakan kesinambungan dalam proses kerja dalam sebuah organisasi diperlukan kerjasama antara pihak manajemen dengan pekerja untuk dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif, aman, tentram, dan harmonis sesuai dengan nilai-nilai kebudayaan yang baik dari setiap unsur budaya yang ada. Hadirnya budaya dalam suatu organisasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sehingga tercipta kualitas dan kuantitas sebagaimana yang diharapkan.

Dalam suatu organisasi/lembaga biasanya para pegawai akan terikat dengan peraturan yang ada sehingga menjadikan hilangnya kebebasan berkreativitas dan menimbulkan keberanian untuk bermalas-malasan atau mangkir saat bekerja. Hal inilah yang menjadi penyebab akan pentingnya penerapan budaya kerja disuatu organisasi termasuk di sekolah. Dalam hal ini, Newstrom dan Davis mengemukakan bahwa pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja itu dikarenakan budaya memahami identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan budaya dapat

⁹⁴Dezonda R Pattipawae, "Penerapan Nilai-nilai Budaya Dasar Kerja dan Prinsip-prinsip Organisasi Budaya Kerja Pemerintah dengan Baik dan Benar," dalam *Jurnal Sasi*, Vol. 17 No. 03 Tahun 2011, hal. 37

membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya.⁹⁵ Sedangkan tujuan budaya kerja sebagaimana dikemukakan oleh Triguno adalah “ untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat, peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan.”⁹⁶

Adapun menurut Dewi, budaya kerja yang baik memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah:

1. Memelihara lingkungan kerja yang serasi serta harmonis
2. Menciptakan kondisi kerja yang teratur
3. Menciptakan kondisi kerja yang tertib dan aman
4. Memastikan pelaksanaan hak dan kewajiban kerja
5. Memakmurkan dan mensejahterakan pekerja
6. Meningkatkan etos kerja yang tinggi dan dinamis⁹⁷

Dari pemaparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa budaya kerja sangat penting diterapkan dalam suatu organisasi demi tujuan yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, setiap guru sebagai pendidik harus mengikuti budaya yang ada di lingkungan tempat ia bekerja dalam hal ini di sekolah agar dapat melaksanakan tugas atau bekerja dengan efektif dan efisien.

c. Prinsip dalam Meningkatkan Budaya Kerja

Dalam suatu perusahaan/organisasi pastilah menginginkan produktivitas kerja yang baik dan efisien. Untuk itu maka diperlukan suatu konsep manajemen guna mengontrol seluruh aktivitas perusahaan/organisasi. Budaya kerja merupakan turunan dari budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan hal yang penting ketika dihadapkan pada upaya peningkatan kinerja organisasi dan pegawai didalamnya. Budaya organisasi pada dasarnya terbentuk dari nilai-nilai, asumsi, sikap, dan perilaku yang ditunjukkan oleh para anggota organisasi.⁹⁸ Organisasi juga dipandang sebagai faktor yang dapat memberi pengaruh terhadap munculnya perilaku sosial organisasi

⁹⁵Keith Davis dan Newstroom John W, *Prilaku dalam Organisasi*, Jilid 1 dan 2, diterjemahkan oleh Agus Dharma. Jakarta: Erlangga, 1993, hal. 58-59

⁹⁶Triguno, *Budaya Kerja, Meningkatkan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, hal. 6

⁹⁷Rina Puspita Dewi, *Modul: Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja Sesuai Standar Isi 2006*, Jakarta: Yudhistira, t.th, hal. 4

⁹⁸Kementerian Agama, ”Bahan Pembelajaran Diklat Prajabatan I dan II: Tentang Budaya Kerja Pemerintah,” dalam <https://e-dokumen.kemenag.go.id/files/tXwyhYmJ1308888196.pdf>. Diakses pada 19 Oktober 2018

pegawai. Pegawai dengan affective commitment yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Begitu juga dengan sikap pada budaya organisasi yang juga dipandang sebagai faktor yang memberi pengaruh terhadap perilaku sosial organisasi.

Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Budaya organisasi dapat dibentuk oleh mereka yang terlibat dalam organisasi dengan mengacu pada etika organisasi, peraturan kerja, dan struktur organisasi. Bersama-sama dengan struktur organisasi, budaya organisasi membentuk dan mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku pegawainya.

Menurut Miyono dan Makhsun⁹⁹ ada lima prinsip budaya kerja, yaitu:

1. *Integritas*; pegawai yang mempunyai integritas pribadi yang baik adalah orang yang selalu konsisten dalam kata dan perbuatan¹⁰⁰
2. *Profesionalisme*; merupakan bekerja secara disiplin dan tepat waktu dengan hasil terbaik yang terampil handal serta bertanggungjawab dalam menjalankan profesinya
3. *Inovasi*; mengkreasikan hal baru yang lebih baik
4. *Tanggungjawab*; bekerja secara tuntas dan konsekuen
5. *Keteladanan*; pegawai menjadi contoh bagi orang lain, muncul dari sikap perilaku yang dinyatakan secara sadar maupun tidak disadari.

Budaya merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu pegawai dan kelompok pegawai tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi. Sudut pandang yang negatif dan perbedaan budaya (*different culture*) merupakan suatu hambatan dalam pelaksanaan budaya kerja. Maka penting

⁹⁹ Noor Miyono dan Nur Makhsun, "Kompetensi dan Budaya Kerja Guru dalam Membentuk Profesionalisme Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung," dalam https://www.researchgate.net/publication/322135129_Kompetensi_Dan_Budaya_Kerja_Guru_Dalam_Membentuk_Profesionalisme_Guru_Madrasah_Ibtidaiyah. Diakses pada 19 Oktober 2018

¹⁰⁰ Gering Supriyadi dan Tri Guno, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, Jakarta: Lembaga Administrasi, 2003, hal. 32

untuk diketahui tentang cara meningkatkan budaya kerja tersebut.

Schubnell sebagaimana dikutip oleh Darmawan dan Riana dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat sembilan faktor yang dapat meningkatkan budaya kerja. Sembilan faktor tersebut adalah:

1. Diberdayakannya pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang lebih besar
2. Adanya kerjasama antara rekan kerja
3. Keputusan pimpinan dalam menyelesaikan permasalahan
4. Keyakinan eksekutif pada data kinerja dan bisa fokus pada kepemimpinan strategis
5. Menggunakan peralatan standar dan bertanggung jawab atas peralatan tersebut
6. Adanya rotasi pegawai antar petugas pelayanan
7. Adanya pelatihan dan seleksi rutin
8. Mengutamakan kepuasan pasien/masyarakat
9. Adanya rapat rutin dalam rangka tukar pikiran antar pegawai dan pihak manajemen¹⁰¹

d. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Organisasi dipandang sebagai satuan sistem sosial untuk mencapai tujuan bersama melalui usaha bersama atau kelompok. Suatu kelompok dapat dikatakan sebagai organisasi apabila kelompok tersebut terdiri dari berbagai karakteristik dasar, yaitu sistem sosial, pencapaian tujuan tertentu, dan usaha bersama.¹⁰² Ketiga karakteristik tersebut tidak akan dapat berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dan merupakan satu kebulatan. Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai, demikian halnya dengan organisasi di sekolah. Dalam usaha mencapai tujuan tersebut, setiap organisasi akan dipengaruhi oleh perilaku organisasi yang merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap para pelaku yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan. Perilaku organisasi itu sendiri dapat dipahami sebagai sikap dan perilaku dari individu dan kelompok di dalam organisasi serta interaksinya dengan konteks organisasi itu sendiri. Artinya, kajian tentang perilaku organisasi merupakan bidang studi yang menelaah tentang tingkah laku individu, tingkah laku kelompok,

¹⁰¹Made Wahyu Darmawan dan Gede Riana, “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Pegawai,” dalam *E-Jurnal Universitas Udayana*, Vol. 02 No. 03 Tahun 2013, hal. 324

¹⁰²Cepi Triatna, *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*,... hal. 2

hubungan dan interaksinya di dalam kelompok, serta kejadian-kejadian di lingkungan yang berpengaruh untuk mencapai suatu tujuan.

Sebagaimana yang telah dipaparkan pada poin dua di atas bahwa budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktifitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Oleh sebab itu budaya kerja memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dan tercapainya tujuan organisasi tersebut tergantung pada faktor yang mempengaruhinya.

Pendapat dari berbagai ahli telah banyak yang mengemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja. Londong sebagaimana yang dikutip oleh Darmawan dan Riana mengemukakan bahwa diantara faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja adalah (1) seleksi pekerja; (2) budaya organisasi; (3) budaya luar; (4) misi perusahaan; (5) proses pembelajaran; (6) keinginan untuk diakui; (7) keinginan untuk berprestasi; (8) keinginan untuk terpenuhinya rasa aman.¹⁰³

Adapun Apriyanti dalam penelitiannya menyimpulkan terdapat enam faktor yang mempengaruhi budaya kerja, yakni (1) inovasi, (2) tanggung jawab, (3) orientasi pada hasil, (4) pengetahuan, (5) sistem kerja, (6) motivasi¹⁰⁴

Afrizal juga memberikan kesimpulan dalam penelitiannya bahwa dalam kegiatan sehari-hari unsur-unsur yang mempengaruhi budaya kerja antara lain: (1) kepemimpinan; (2) teknologi; (3) *reward dan punishment*; (4) politik

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan berkaitan dengan tema/gejala yang diteliti untuk dijadikan data dan referensi pendukung guna mempertegas teori-teori yang telah ada mengenai kedisiplinan guru, kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja.

Adapun penelitian terdahulu yang relevan dalam penelitian ini adalah:

¹⁰³Made Wahyu Darmawan dan Gede Riana, "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Pegawai," dalam *E-Jurnal Universitas Udayana*, Vol. 02 No. 03 Tahun 2013, hal. 322

¹⁰⁴Ira Apriyanti, "Work Culture Among Argo-Entrepreneurs," *Tesis*, Malaysia: Fakultas Pertamina Universitas Pertamina Malaysia, 2008

1. Penelitian yang dilakukan oleh Nur Hidayah dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kecerdasan Emosional Terhadap Disiplin Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Pembangunan UIN Jakarta” Pascasarjana PTIQ Jakarta. Tesis ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan penulis lakukan, yaitu sma-sama meneliti tentang kedisiplina guru. Dengan kesimpulan terdapat pengaruh positif dan cukup signifikan antara kepemimpinan kepala madrasah dengan disiplin kerja guru, dengan koefisien korelasi sebesar 0.361 dan koefisien regresi 0.286 Hal ini juga dibuktikan dengan adanya arah persamaan regresi sederhana $Y=108.643+0.286 X_1$. Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi (R_2) = 0.130, yang berarti bawa kepemimpinan kepala madrasah memberikan pengaruh terhadap disiplin kerja guru sebesar 13% dan 87% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Sopwan AB.Salam dengan judul “Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja guru (Studi Kasus di SDIT Al-Kamil Tapos Depok)” Pascasarjana PTIQ Jakarta. Tesis ini memiliki persamaan pada faktor X_1 . Dengan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,205 dan koefisien determinasi (R_2) sebesar 4,2 %. Arah pengaruh ditunjukkan dengan persamaan regresi $Y = 106.722+0,117 X_1$, dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin kemampuan manajerial kepala sekolah akan diikuti dengan kenaikan kepuasan kerja guru sebesar 0,117 poin.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Hendrayadi dengan judul “ Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kedisiplinan Kerja Guru (Studi Pada Yayasan Pendidikan Islam Jamiat Kheir Tanah Abang). Pascasarjana PTIQ Jakarta. Dengan hasil penelitian terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kedisiplinan kerja guru dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,650 dan koefisien determinasi (R_2) sebesar 42,3%. Arah pengaruh ditunjukkan dengan persamaan regresi $Y=65,336+0,520X_1$. Dapat dibaca bahwa setiap kenaikan 1 poin kepemimpinan kepala sekolah akan diikuti kenaikan kedisiplinan kerja guru sebesar 0,520 poin
4. Penelitian yang dilakukan oleh Resdin Efendi Pasaribu dengan judul “Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kepala Terhadap Kinerja Guru di MTS Iskandar Muda Kota Batam. Pascasarjana PTIQ Jakarta. Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat

pengaruh yang positif antara kemampuan manajerial terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,529

C. Asumsi, Paradigma dan Kerangka Penelitian

1. Asumsi dan Paradigma

Berdasarkan dari uraian di atas, penulis berasumsi bahwa keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung kepada kepemimpinan kepala sekolahnya. Sebagai pemimpin seorang kepala sekolah harus mampu membawa lembaga yang dipimpinnya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Di samping sebagai pemimpin, kepala sekolah juga berperan sebagai manajer yang harus memiliki pengetahuan yang luas dan perspektif guna untuk mengarahkan semua sumber daya yang tersedia termasuk memberdayakan para guru untuk mencapai disiplin secara maksimal dalam bekerja.

Hal lain dari kompetensi kepala sekolah adalah berdasarkan Permendiknas No 13 tahun 2007 bahwa kepala sekolah harus memiliki persyaratan akademik dan dituntut memiliki kemampuan kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.

Kekuatan manajemen terletak pada kepemimpinan seorang manajer. Kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja yang kondusif setidaknya dapat menambah disiplin guru dalam bekerja.

2. Kerangka Berpikir

a. Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap disiplin kerja

Kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan salah satu indikator dalam mencapai disiplin guru. Sebuah lembaga akan efektif jika dalam pengelolaannya berpedoman kepada manajemen dan salah satu tugas utama kepala sekolah yaitu memiliki kompetensi manajerial.

Untuk dapat bekerjasama dengan seluruh personal di lingkungan sekolah dalam rangka tercapainya tujuan pendidikan, seorang kepala sekolah dituntut untuk selalu memelihara keteraturan di lingkungan sekolah. Keteraturan merupakan ciri utama suatu organisasi dan disiplin adalah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut.

Disiplin guru dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya. Karena dengan disiplin akan diperoleh suasana yang menyenangkan dan akan menambah semangat kerja. Dalam kaitannya dengan disiplin guru, teladan dari kepala sekolah sangat berpengaruh dalam menentukan disiplin para guru karena

bawahan selalu mengacu kepada atasan. Oleh sebab itu seorang kepala sekolah harus memberi contoh yang baik, jujur, adil dalam menegakkan disiplin serta menyesuaikan antara perkataan dan perbuatan. Seorang kepala sekolah harus sadar bahwa setiap gerak-gerik yang dilakukan akan dilihat oleh bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan kepala sekolah untuk memiliki tingkat kedisiplinan lebih tinggi daripada para guru, agar para guru membudayakan disiplin kerja dalam diri sendiri tanpa ada paksaan ataupun tekanan.

Dengan demikian, maka dapat diduga bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap disiplin guru.

b. Pengaruh budaya kerja terhadap disiplin guru

Selain dari faktor kompetensi kepala sekolah di atas, kedisiplinan guru juga tidak lepas dari budaya kerja yang ada di lingkungan sekolah itu sendiri. Budaya kerja merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi.

Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin. Berdasarkan pandangan mengenai manfaat budaya kerja, dapat ditarik suatu deskripsi sebenarnya bahwa manfaat budaya kerja adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas dan kuantitas hasil kerja sehingga sesuai yang diharapkan. Dengan demikian dapat diduga budaya kerja memiliki pengaruh terhadap disiplin guru.

c. Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap disiplin guru

Dari uraian-uraian sebelumnya tampak indikasi bahwa masing-masing variabel; kompetensi manajerial kepala sekolah, budaya kerja, dan disiplin guru tidaklah merupakan variabel yang berdiri sendiri dalam konteks disiplin kerja guru. Dengan demikian diduga dapat pula pengaruh secara bersama-sama antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja

terhadap disiplin guru. Artinya semakin baik kompetensi yang dimiliki kepala sekolah dan semakin kondusifnya budaya kerja yang ada yang berlangsung secara bersama-sama maka semakin tinggi pula kedisiplinan guru.

D. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah. Menurut Good dan Scates sebagaimana yang dikutip oleh Nasir menyatakan bahwa “hipotesis adalah sebuah taksiran atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah-langkah penelitian selanjutnya.”¹⁰⁵

Sedangkan menurut Arikunto hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis dapat dikatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian.¹⁰⁶

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang relevan, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. $H_0 : p y_1 = 0$ Tidak ada pengaruh antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan disiplin guru
 $H_1 : p y_1 > 0$ terdapat pengaruh antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan disiplin guru
2. $H_0 : p y_2 = 0$ Tidak terdapat pengaruh antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan disiplin guru
 $H_1 : p y_2 > 0$ Terdapat pengaruh antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan disiplin guru
3. $H_0 : R x.y.1.2 = 0$ Tidak terdapat pengaruh antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja terhadap disiplin guru.
 $H_1 : R y.1.2 > 0$ Terdapat pengaruh antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja terhadap disiplin guru.

Untuk itu, peneliti sepakat dengan pernyataan H_1 diatas. Adapun untuk kebenarannya, maka akan dibuktikan melalui hasil penelitian yang dilakukan di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan

¹⁰⁵Muhammad Nasir, *Metode Penelitian*, Bogor: Galia Indonesia, 2005, hal. 151

¹⁰⁶Suharismi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006, hal. 64

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode Penelitian dalam pengertian yang luas dapat diartikan sebagai cara ilmiah, untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Sugiyono¹ mengemukakan bahwa ada empat kata kunci yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan metode penelitian, yaitu: *cara ilmiah* yang berarti kegiatan penelitian itu dilakukan berdasarkan pada karakteristik keilmuan, yakni rasional, empiris dan sistematis. *Rasional* yang berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. *Empiris*, yakni cara-cara yang dilakukan dalam penelitian dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. *Sistematis*, artinya proses yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis. Walaupun langkah-langkah penelitian antara metode kuantitatif, kualitatif dan *Research and Development (R&D)* berbeda, akan tetapi seluruhnya sistematis.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud metode penelitian adalah suatu proses ilmiah dalam rangka mendapatkan data dan informasi yang valid dengan tujuan untuk menemukan, mengembangkan dan membuktikan suatu hipotesis atau ilmu pengetahuan tertentu,

¹Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2013, hal. 3

sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu.

Menilik uraian di atas, dan sesuai tingkat kealamiahannya tempat penelitian, maka metode dalam penelitian ini menggunakan *metode survai* dengan pendekatan korelasional. Metode survai dipergunakan dengan pertimbangan-pertimbangan bahwa penelitian dilakukan untuk mendapatkan data setiap variabel masalah penelitian dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan) dengan alat pengumpul data berbentuk angket (*kuesioner*), test dan wawancara terstruktur dan berdasarkan pandangan dari sumber data, bukan dari peneliti.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek penelitian yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.”² Populasi dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan objek-objek lainnya, yang dapat menjadi sumber data penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan yang berjumlah 66 orang guru.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel merupakan “sebagian anggota populasi yang memberikan keterangan atau data yang diperlukan dalam suatu penelitian.”³ Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin meneliti seluruhnya yang ada pada populasi, karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.⁴ Bila pengambilan sampel benar-benar *representatif* (mewakili) populasi, maka kesimpulan dari sampel berlaku untuk populasinya.

²Sugiyono, *Metode penelitian Kuantitatif dan Kualitatif serta R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010, hal. 80

³M. Thoha Anggoro *et al*, *Metode Penelitian*, Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, 2004, hal. 37

⁴Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*,... h.118

Dalam penelitian sosial, dikenal hukum *probability* (hukum kemungkinan) yaitu suatu nisbah/rasio banyaknya kemunculan suatu peristiwa berbanding jumlah keseluruhan percobaan.⁵

3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel dari populasi yang akan dipergunakan dalam penelitian. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang akan digunakan. Menurut Hanif dan Himawanto, teknik sampling pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua, yaitu *probability sampling* dan *nonprobability sampling*.⁶

a. *Probability Sampling*

Probability Sampling adalah teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.⁷ Teknik ini meliputi:

1) *Simpel Random Sampling*

Dikatakan sampel (sederhana) karena cara pengambilan sampel dari semua anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam anggota populasi itu. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen

2) *Proportionate Stratified Random Sampling*

Teknik ini dilakukan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proposional. Suatu organisasi yang mempunyai pegawai dari latar belakang pendidikan, maka populasi pegawai itu dikatakan berstrata

3) *Disproportionate Random Sampling*

Teknik ini digunakan untuk menentukan jumlah sampel, bila populasi berstrata tapi kurang proposional

4) *Cluster Sampling (Sampel Daerah)*

Teknik sampling daerah digunakan untuk menentukan sampel bila obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas, misalnya penduduk dari suatu Negara Provinsi atau Kabupaten. Untuk menentukan penduduk mana yang akan dijadikan sumber data, maka pengambilan sampelnya berdasarkan daerah dari populasi daerah yang telah ditetapkan.

⁵Kerlinger Fred N, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, diterjemahkan oleh Landung R. Simatupang, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, Edisi ketiga, 1990, hal. 154

⁶ Yulinga Nanda Hanif dan Wasis Himawanto, *Statistik Pendidikan*, Yogyakarta: Deepublish, 2017, hal. 41

⁷Mikha Agus Widiyanto, *Statistika Terapan (Konsep dan Aplikasi SPSS dalam Penelitian Bidang Pendidikan, Psikologi, dan Ilmu Sosial Lainnya)*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2013, hal. 107

b. *Nonprobability Sampling*

Nonprobability Sampling adalah teknik sampling yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Cara ini juga sering disebut dengan pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan.⁸ Teknik sampling ini meliputi:

1) *Sampling Sistimatis*

Sampling sistematis adalah teknik penentuan sampel berdasarkan urutan dari anggota populasi yang telah diberi nomor urut. Misalnya anggota populasi yang terdiri dari 100 orang, pengambilan sampel dapat dilakukan dengan nomor ganjil saja atau genap saja, atau kelipatan dari bilangan tertentu, misalnya kelipatan dari bilangan 5. Untuk itu yang diambil sebagai sampel adalah 5, 10, 15 dan seterusnya hingga 100.

2) *Sampling Kuota*

Sampling kuota adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan. Contoh akan melakukan penelitian terhadap pegawai golongan II, dan penelitian dilakukan secara kelompok. Setelah jumlah sampel ditentukan misalnya 100, dan jumlah anggota penelitian 5 orang, maka setiap anggota peneliti dapat memilih sampel secara bebas sesuai dengan karakteristik yang ditentukan (golongan II) sebanyak 20 orang.

3) *Sampling Aksidental*

Sampling Aksidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang tersebut cocok sebagai sumber data

4) *Purposive Sampling*

Purposive Sampling adalah teknik penentuan sampel untuk tujuan tertentu saja. Misalnya akan melakukan penelitian tentang disiplin pegawai, maka sampel yang akan dipilih adalah orang yang ahli dalam kepegawaian saja

5) *Sampel Jenuh*

Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang. Istilah lain dari sampel jenuh ini adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

⁸Husen Umar, *Metode Riset Bisnis (Panduan Mahasiswa untuk Melaksanakan Riset Dilengkapi Contoh Proposal dan Hasil Riset Bidang Manajemen dan Akutansi)*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003, cet. 2, hal. 139

6) *Snowball Sampling*

Snowball Sampling adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian sampel ini disuruh memilih teman-temannya untuk dijadikan sampel begitu seterusnya, sehingga jumlah sampel semakin banyak.⁹

Dalam penelitian ini, subjek yang diteliti sebagai sumber data atau responden adalah guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan. Adapun teknik untuk menentukan guru sebagai sampel dalam penelitian ini peneliti menggunakan *teknik Sampel jenuh*, yaitu menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian.

4. Ukuran dan Sebaran Sampel dari Populasinya

Jumlah anggota sampel sering dinyatakan dengan istilah ukuran sampel. Untuk mendapatkan data dan informasi dari sumber data/sampel penelitian secara tepat dan benar tergantung kepada tingkat ketelitian/kepercayaan yang dikehendaki, makin besar tingkat ketelitian/kepercayaan yang dikehendaki, maka makin besar jumlah anggota sampel yang diperlukan sebagai sumber data dan sebaliknya. Ukuran sampel yang diterima akan sangat bergantung pada jenis penelitiannya

Gay sebagaimana dikutip oleh Soegoto bahwa jika penelitiannya bersifat deskriptif, maka sampel minimumnya adalah 10% dari populasi, jika penelitiannya korelasional, sampel minimumnya adalah 30 subjek. Apabila penelitian kausal perbandingan, sampelnya sebanyak 30 subjek per group dan apabila penelitian eksperimental, sampel minimumnya adalah 15 subjek per group.¹⁰ Sementara Slovin sebagaimana dikutip oleh Fajri Ismail menentukan ukuran sampel suatu populasi dengan formula:¹¹

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

⁹Yulinga Nanda Hanif dan Wasis Himawanto, *Statistik Pendidikan*,... hal. 43

¹⁰Eddy Soeryanto Soegoto, *Marketing Reserch (The Smart Way to Solve a Problem)*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2008, hal. 106

¹¹Fajri Ismail, *Statistika untuk Penelitian Pendidikan dan Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta: Prenamedia Group, 2018, hal. 47

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran populasi

 d^2 = Nilai Presisi 95% atau tingkat kekeliruan 5%

1 = Konstanta

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini termasuk ke dalam penelitian korelasional dengan minimal 30 subyek untuk dijadikan populasi. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 66 orang guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan.

Tabel 3.1
Sebaran Sampel Dari Populasinya

Sampel	Jenis Kelamin	
	Laki-laki	Perempuan
Guru		
Jumlah Sampel	66 Guru	

C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

Kedudukan variabel dalam penelitian dan hubungan antar variabel sangat menentukan kerangka penelitian yang digunakan. Pada hakikatnya variabel merupakan konsep yang mempunyai variasi nilai misalnya nilai tinggi dan rendah atau kurang, sedang dan tinggi.

Variabel dalam penelitian ini meliputi tiga variabel penelitian yaitu variabel terikat Disiplin Guru (Y), variabel bebas Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X_1), variabel bebas Budaya Kerja (X_2). Adapun skala pengukurannya menggunakan skala Likert dalam bentuk angket dengan lima alternatif jawaban.

Penskoran instrumen yang berupa angket (kuesioner) untuk variabel Y, dan X_2 menggunakan lima pilihan bertingkat (*rating scale*), yaitu untuk pernyataan bersifat positif, maka responden yang menjawab sangat setuju (SS) mendapat skor 5, setuju (S) mendapat skor 4, kurang setuju (KS) mendapat skor 3, tidak setuju (TS) mendapat skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) mendapat skor 1. Sebagaimana yang digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 3.2
Skor Jawaban Angket Variabel Y dan X₂

Alternatif Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sedangkan penskoran instrumen yang berupa angket (kuesioner) untuk variabel X₁ menggunakan lima pilihan bertingkat (rating scale), yaitu untuk pernyataan bersifat positif, maka responden yang menjawab selalu (Sl) mendapat skor 5, sering (Sr) mendapat skor 4, kadang-kadang (Kd) mendapat skor 3, jarang (Jr) mendapat skor 2, dan tidak pernah (Tp) mendapat skor 1. Sedangkan pernyataan yang bersifat negatif maka penskoran menjadi terbalik yaitu responden yang menjawab selalu (Sl) mendapat skor 1, sering (Sr) mendapat skor 2, kadang-kadang (Kd) mendapat skor 3, jarang (Jr) mendapat skor 4 dan tidak pernah (Tp) mendapat skor 5, sedang pernyataan yang bersifat negatif maka penskoran sebaliknya. Sebagaimana yang digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 3.3
Skor Jawaban Angket Variabel X₁

Alternatif Jawaban	Skor
Selalu (Sl)	5
Sering (Sr)	4
Kadang-kadang (Kd)	3
Jarang (Jr)	2
Tidak Pernah (Tp)	1

D. Instrumen Pengumpul Data

Pada dasarnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik untuk digunakan. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrument penelitian. Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini

disebut variabel penelitian.¹² Instrumen bisa dikatakan sebagai alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dengan cara melakukan pengukuran.¹³ Menurut Juliandi *et al*, instrumen adalah “alat atau perangkat yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian.”¹⁴ Adapun instrumen yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah berbentuk *questioner* (angket) sebagai instrumen utama dan pedoman wawancara serta pedoman observasi sebagai instrumen pendukung.

1. Angket

Angket yaitu mengumpulkan data-data penelitian dengan cara membuat sejumlah pertanyaan secara tertutup kepada responden sekaligus meminta responden untuk memberikan jawaban pada salah satu alternatif jawaban yang telah di sediakan. Angket merupakan pernyataan atau pertanyaan tertulis yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dari responden tentang dirinya atau hal-hal lain yang diketahuinya.¹⁵ Menurut Muchson, kusioner atau angket adalah daftar yang berisikan pertanyaan/pernyataan dan pilihan jawaban mengenai obyek yang diteliti.¹⁶ Angket dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *pertama*: angket langsung yaitu angket yang dikirimkan kepada responden dan dijawab oleh responden; *kedua*: angket tidak langsung yaitu angket yang dikirimkan kepada seseorang untuk mencari informasi tentang orang lain.

2. Wawancara

Wawancara adalah sebuah proses memporoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai.¹⁷ Wawancara atau interviu (*Interview*) merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang banyak digunakan dalam penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif.¹⁸

¹²Wahidmurni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan; Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Malang: IKIP Malang, 2008, hal. 102

¹³Purwanto, *Metodologi Kuantitatif Untuk Psikologi dan Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008, hal. 183

¹⁴Azuar Juliandi, *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*, Medan: UMSU Press, 2014, cet. 1, hal 65

¹⁵Sukidin dan Mundir, *Metodologi Penelitian*, Surabaya: Insan Cendekia, 2005, hal. 216

¹⁶ M. Muchson, *Statistik Deskriptif*, Tuban: SPASI MEDIA, tt, hal. 24

¹⁷Burhan Bungin, *Metodologi Kuantitatif*, Jakarta: Kencana, tt, hal. 85

¹⁸Nana Syaodih Sukmadinata, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010, hal. 219

3. Observasi

Penelitian ini menggunakan teknik penelitian observasi nonpartisipan, yaitu peneliti tidak terlibat langsung dengan orang-orang yang sedang diamati dan hanya sebagai pengamat independen. Dalam penelitian ini peneliti mengamati bagaimana Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam kesehariannya di sekolah, serta bagaimana kedisiplinan guru dalam mengikuti tata tertib di sekolah

E. Jenis Data Penelitian

Berdasarkan sumbernya, data dalam penelitian ini tergolong ke dalam jenis data *data primer* adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer disebut juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat *up to date*. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung. Teknik yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer antara lain melalui penyebaran angket, observasi, wawancara. Sedangkan berdasarkan proses atau cara untuk mendapatkannya, data dalam penelitian ini termasuk jenis data *data kontinum* yaitu data dalam bentuk angka/bilangan yang diperoleh berdasarkan hasil pengukuran dengan skala Likert.

F. Sifat Data Penelitian

Pada umumnya data dapat diartikan sebagai suatu fakta yang bisa digambarkan dengan kode, symbol, angka dan lain-lain. Data juga diartikan sebagai hasil pencatatan peneliti, baik itu berupa fakta ataupun angka.¹⁹ Selain itu data juga diartikan sebagai hasil pengukuran atau observasi yang sudah dicatat guna keperluan tertentu.²⁰

Penelitian ini tergolong jenis penelitian kuantitatif, oleh karena itu, maka *sifat data* dalam penelitian ini termasuk *data interval* yaitu data hasil pengukuran yang dapat diurutkan atas dasar kriteria tertentu yang diperoleh melalui kuesioner dengan *skala Likert* dengan alternatif jawaban yang diberi skor yang ekuivalen (setara) dengan skala interval, misalnya: skor (5) untuk jawaban “Sangat Setuju”, skor (4) untuk jawaban “Setuju” skor (3), untuk jawaban “Kurang Setuju”, skor (2) untuk jawaban “Tidak Setuju”, skor (1) untuk jawaban “Sangat Tidak Setuju” atau skor (5) untuk jawaban “Selalu”, skor (4) untuk jawaban “Sering” skor (3), untuk jawaban “Kadang-kadang”, skor (2) untuk jawaban “Pernah”, skor (1) untuk jawaban “Tidak Pernah”

¹⁹Suharismi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006, hal. 118

²⁰Soeratno dan Lincolin Arsyad, *Metodologi Penelitian untuk ekonomi dan Bisnis*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2003, hal. 72

G. Sumber Data

Sumber data penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh.²¹ Sumber data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dengan survey lapangan yang menggunakan metode pengumpulan data, sementara data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh suatu lembaga dan dipublikasikan kepada masyarakat.²² Contoh data primer adalah data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, data hasil wawancara atau observasi langsung peneliti dengan nara sumber. Contoh data sekunder misalnya catatan atau dokumentasi yang sudah ada berupa hasil penilaian disiplin guru, absensi, gaji, nilai raport, data yang diperoleh dari majalah, dan lain sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini sumber data primernya adalah guru dan sumber data sekundernya adalah kepala sekolah dan staf sekolah pada SD Islam Al-Ikhlâs Cipete Jakarta Selatan.

H. Teknik Pengumpulan Data

Teknik atau cara pengumpulan data merupakan sekumpulan daftar pertanyaan atau pernyataan yang diberikan kepada orang lain sebagai responden sesuai dengan permintaan pengguna.²³ Kasiram menambahkan bahwa pengumpulan data merupakan daftar pernyataan secara tertulis yang disodorkan kepada responden.²⁴ Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik yaitu teknik penyebaran kuesioner atau angket untuk mendapatkan data yang bersifat pendapat atau persepsi, yang dilanjutkan dengan pendalaman melalui wawancara dan observasi langsung ke sumber data. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penyusunan angket/kuisoner meliputi: penyusunan kisi-kisi angket, penyusunan item angket, dan pemberian skor.

Agar angket yang dipergunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat akurasi dan ketepatan yang tinggi dalam penggalan data penelitian, maka perlu dilakukan tahapan sebagai berikut:

²¹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta:Renika Cipta, 2013, hal. 118

²²Nur Ahmad Budi Yulianto, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Malang: Polinema Press, 2018, cet. 1, hal. 37

²³Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2008, hal. 25

²⁴Moh. Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*, Malang: UIN Malang Press, 2008, hal. 233

1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

a. Variabel Disiplin Guru (Y)

1) Definisi Konseptual Disiplin Guru

Secara konseptual, disiplin dalam penelitian ini merupakan sebuah kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan dan norma yang berlaku

2) Definisi Oprasional Disiplin Guru

Disiplin guru adalah persepsi guru tentang kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan dan norma yang berlaku, yang diukur menggunakan instrumen penilaian yang terkait dengan indikator: (1) bertanggung jawab berarti guru merencanakan, membimbing dan melaksanakan pembelajaran; (2) berpakaian rapi berarti memakai seragam sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, tidak berlebihan, dan sopan; (3) tepat waktu yang dimaksud disini adalah tiba disekolah sebelum pembelajaran dimulai, tepat waktu ketika mengajar dan tepat waktu ketika pulang; (4) melaksanakan kegiatan dalam hal ini guru memeriksa latihan yang diberikan kepada siswa, guru membuat RPP; (5) program tindak lanjut, yaitu guru membantu siswa yang mengalami kesulitan belajar, mengadakan remedial bagi siswa yang kurang nilainya.

3) Kisi-kisi Instrumen Disiplin Guru

Kisi-kisi instrumen merupakan pedoman atau panduan dalam merumuskan pernyataan-pernyataan instrumen yang diturunkan dari variabel penelitian. Rincian atau penguraian variabel diambil dari definisi operasional yang menggambarkan keadaan, kegiatan atau perilaku terukur dan dapat diamati dalam bentuk butir-butir indikator dari keadaan tersebut. Kisi-kisi instrumen dibuat dalam bentuk matrik atau tabel yang berisi variabel, indikator, nomor butir pernyataan dan jumlah item pernyataan.

Tabel 3.4
Kisi-kisi Instrumen Disiplin Guru

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No Item		Jmlh
			+	-	
Disiplin Guru	Waktu dan kehadiran guru	- Tepat waktu datang dan pulang sekolah - Tepat waktu dalam mengajar	1,2,3, 5,6	4	6
	Tugas dan tanggung jawab	- Memeriksa latihan siswa - Membuat RPP - Merencanakan pembelajaran - Menilai dan mengevaluasi pembelajaran - Memberi contoh bagi peserta didik - Membimbing dan mengawasi seluruh perilaku peserta didik	8,19, 20 7 9,10, 11,12 16,18 ,25 17,21 22	13, 24 23	17
	Berpakaian Rapi	Berpakaian sesuai jadwal, Sopan, tidak mencolok	26		1
	Program Tindak Lanjut	- Membantu siswa yang mengalami kesulitan belajar - Mengadakan remedial	27,29 28		3

b. Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X₁)

1) Definisi Konseptual Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi manajerial kepala sekolah adalah persepsi guru terhadap kompetensi kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, dan memberikan kesempatan kepada guru untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur

2) Definisi Operasional Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi manajerial kepala sekolah adalah persepsi guru terhadap kompetensi kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, dan memberikan kesempatan kepada guru untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, yang diukur berdasarkan indikator kompetensi manajerial kepala sekolah yaitu: (1) *perencanaan*; yakni memikirkan apa yang akan dilakukan dengan sumber yang dimiliki. Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan (*what*), mengapa dikerjakan (*why*), di mana dikerjakan (*where*), kapan dikerjakan (*when*), siapa yang mengerjakan (*who*), dan bagaimana hal tersebut dilakukan (*how*). (2) *pengorganisasian*; yakni kemampuan kepala sekolah membagikan pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian ini dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, serta penentuan sumberdaya dan materil yang diperlukan. (3) *penggerakan/pelaksanaan*; yaitu proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi. Dalam pelaksanaan ini kepala sekolah memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. (4) *pengawasan*; yaitu kepala sekolah memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan

3) Kisi-kisi Instrumen Penelitian Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Adapun kisi-kisi penulisan dan penyebaran soal atau pernyataan untuk instrument penelitian variabel kompetensi manajerial Kepala Sekolah dapat diuraikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.5
Kisi-kisi Instrumen Kompetensi Manajerial
Kepala Sekolah

Sub Variabel	Sub Variabel	Indikator	No Item		Jmlh
			+	-	
Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	Planning	- Perencanaan program pembelajaran dan kurikulum - Guru, kepegawaian dan kesiswaan - Keuangan dan perlengkapan	1,4, 3 2,5		5
	Organizing	- Menerapkan tugas yang harus dikerjakan, dan siapa yang mengerjakan - Bagaimana tugas dikelompokkan, siapa melapor pada siapa, dan di mana keputusan harus diambil	6,7, 8,9,1 2,14, 15,16 17,18 ,19, 20	10, 13 11	16
	Actuating	-Memelihara, menjaga dan memajukan organisasi	21,22 ,23, 24,25 ,26		6
	Controlling	- Menetapkan alat ukur - Mengadakan evaluasi atau penilaian - Mengadakan tindakan perbaikan/koreksi	27 29,30 31,32 ,33	28	7

c. Variabel Budaya Kerja (X_2)

1) Definisi Konseptual Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan suatu kebiasaan, tradisi yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

2) Definisi Operasional Budaya Kerja

Budaya kerja adalah suatu kebiasaan, tradisi yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang diukur dengan indikator: (1) sikap terhadap pekerjaan yang meliputi kesukaan akan pekerjaan dibanding kegiatan lain, memperoleh kepuasan ketika bekerja; (2) perilaku pada waktu bekerja meliputi rajin, bertanggung jawab, berdedikasi, teliti, berhati-hati, berkemauan kuat untuk mempelajari tugas dan kewajiban, suka membantu sesama.

3) Kisi-kisi Instrumen Penelitian Budaya Kerja

Adapun kisi-kisi dan penyebaran pernyataan untuk instrumen variabel budaya kerja (X_2) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6
Kisi-kisi Instrumen Budaya Kerja

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No Item		Jumlah
			+	-	
Budaya Kerja	Sikap Terhadap Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> - Kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain -Merasa terpaksa terhadap pekerjaannya -Memperoleh kepuasan ketika bekerja -Bekerja hanya untuk menyibukkan diri 	1,2,3,4,7,13,14,15,16	9,10	17
	Prilaku terhadap pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> -Rajin -Berdedikasi -Bertanggung Jawab -Berhati-hati -Cermat -Berkemauan kuat untuk mempelajari tugas dan kewajiban -Suka membantu sesama 	19,20,28,21,27,24,25,32,31,33,22,23,29	30,34	15

I. Uji Coba dan Kalibrasi Instrumen Penelitian

1. Uji Coba Instrumen

Menurut Sugiyono, dua hal utama yang dapat mempengaruhi kualitas hasil penelitian adalah kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data.²⁵ Dalam penelitian kuantitatif, kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan *validitas* dan *reliabilitas* instrumen. Sedangkan kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Sitorus mengemukakan bahwa *validitas* merupakan “suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Instrumen yang sah mempunyai validitas yang tinggi, sedangkan yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah.”²⁶ Adapun reliabilitas merupakan “suatu instrumen yang baik, cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.”²⁷ Instrumen dalam penelitian kuantitatif dapat berupa angket (*kuesioner*), maupun tes. Oleh karena itu, sebelum instrumen tersebut digunakan dalam penelitian yang sebenarnya, dilakukan kalibrasi dan uji coba (*try out*) untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas instrumen tersebut.

Apabila hasil uji coba (*try out*) ditemukan ada item instrumen yang tidak valid atau tidak reliabel, maka instrumen tersebut perlu diperbaiki atau dibuang. Instrumen yang dipergunakan dalam penelitian sebenarnya adalah instrumen yang telah dilakukan uji coba dan dianalisis tingkat validitas dan reliabilitasnya. Maka kemungkinan jumlah itemnya berkurang atau tetap, hanya yang tidak valid diganti.

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan sebagai alat pengumpul data adalah untuk variabel Y, X₁, X₂ menggunakan angket (*kuesioner*) yang masing-masing variabel dikembangkan ke dalam 35 butir pernyataan. Selanjutnya instrumen penelitian tersebut diuji cobakan kepada 30 orang guru di MI Pus Fatahillah Ciledug yang kesemuanya tidak termasuk dalam kelompok sampel penelitian. Uji coba instrumen memiliki tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen. Valid berarti instrumen tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (sahih). Sedangkan reliabel artinya bahwa instrumen tersebut memiliki tingkat konsistensi

²⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*,... h.305

²⁶Masganti Sitorus, *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*, Medan: Perdana Mulya Sarana, 2011, hal. 82

²⁷Suharismi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2007, cet. IX, hal. 171

(keajegan) yang baik, sehingga apabila instrumen tersebut digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama maka akan menghasilkan data yang sama.

2. Kalibrasi Instrumen Penelitian

Berdasarkan data hasil uji coba instrumen, maka langkah selanjutnya dilakukan kalibrasi Instrumen. Kalibrasi adalah proses pengecekan dan pengaturan akurasi dari alat ukur (instrumen) dengan cara membandingkan hasil pengukuran dengan standar/tolok ukur baku. Kalibrasi diperlukan untuk memastikan bahwa hasil pengukuran yang dilakukan akurat dan konsisten artinya instrumen tersebut memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik.

Validitas instrumen dapat diukur dengan cara membandingkan koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total melalui teknik korelasi *Product Moment Pearson*. Instrumen dinyatakan valid jika koefisien korelasi hasil perhitungan lebih besar dari r tabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Sedangkan reliabilitas instrumen dapat diukur dengan menggunakan rumus *AlphaCronbach*. Instrumen dapat dikatakan reliabel (*ajeg/konsisten*) jika memiliki tingkat koefisien $\geq 0,7$.

a. Kalibrasi Instrumen Penelitian Variabel Disiplin Guru

Mengacu kepada tabulasi data hasil uji coba instrumen penelitaian variabel Disiplin Guru (Y) sebagaimana terlampir, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka dapat dilihat pada rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut:

Tabel 3.7
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Disiplin Guru (Y)

No. Responden	R _{Tabel}	Koefisien Korelasi	Kesimpulan
1	0,361	0,311	Valid
2	0,361	0,311	Valid
3	0,361	0,398	Valid
4	0,361	0,297	Tidak Valid
5	0,361	0,574	Valid
6	0,361	0,290	Tidak Valid
7	0,361	0,312	Valid
8	0,361	0,550	Valid
9	0,361	0,207	Tidak Valid
10	0,361	0,510	Valid
11	0,361	0,617	Valid
12	0,361	0,400	Valid
13	0,361	0,683	Valid
14	0,361	0,613	Valid
15	0,361	0,722	Valid
16	0,361	0,569	Valid
17	0,361	0,591	Valid
18	0,361	0,534	Valid
19	0,361	0,499	Valid
20	0,361	0,680	Valid
21	0,361	0,488	Valid
22	0,361	0,418	Valid
23	0,361	0,488	Valid
24	0,361	0,483	Valid
25	0,361	0,488	Valid
26	0,361	0,773	Valid
27	0,361	0,680	Valid
28	0,361	0,586	Valid
29	0,361	0,240	Tidak Valid
30	0,361	0,297	Tidak Valid
31	0,361	0,397	Valid
32	0,361	0,075	Tidak Valid
33	0,361	0,695	Valid
34	0,361	0,666	Valid
35	0,361	0,772	Valid
Hasil uji reliabilitas menunjukkan jumlah varian 12,1678, Varian total 97,2919, maka Indeks Reliabilitas = 0,9073			Reliabel

Berdasarkan hasil kalibrasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada tabel 3.7 di atas, maka dari 35 item pernyataan instrumen variabel disiplin guru terdapat *enam item pernyataan yang tidak valid*, yaitu item pernyataan nomor 4, 6, 9, 29, 30 dan 32. Keenam item yang tidak valid tersebut dibuang, sehingga tidak dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya. Dengan demikian, maka jumlah item variabel disiplin guru yang dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya hanya 29 item butir pernyataan dengan alternatif jawaban lima skala bertingkat (*rating scales*). Adapun bukti proses pengujian validitas dan reliabilitas instrumen terlampir

b. Kalibrasi Instrumen Penelitian Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X_1)

Mengacu kepada tabulasi data hasil uji coba instrumen penelitaian variabel kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) sebagaimana terlampir, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka dapat dilihat pada rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut:

Tabel 3.8
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X₁)

No. Responden	R _{Tabel}	Koefisien Korelasi	Kesimpulan
1	0,361	0,773	Valid
2	0,361	0,769	Valid
3	0,361	0,285	Tidak Valid
4	0,361	0,834	Valid
5	0,361	0,530	Valid
6	0,361	0,773	Valid
7	0,361	0,831	Valid
8	0,361	0,277	Tidak Valid
9	0,361	0,766	Valid
10	0,361	0,724	Valid
11	0,361	0,835	Valid
12	0,361	0,637	Valid
13	0,361	0,841	Valid
14	0,361	0,826	Valid
15	0,361	0,399	Valid
16	0,361	0,773	Valid
17	0,361	0,860	Valid
18	0,361	0,650	Valid
19	0,361	0,780	Valid
20	0,361	0,727	Valid
21	0,361	0,828	Valid
22	0,361	0,746	Valid
23	0,361	0,773	Valid
24	0,361	0,792	Valid
25	0,361	0,695	Valid
26	0,361	0,777	Valid
27	0,361	0,741	Valid
28	0,361	0,569	Valid
29	0,361	0,695	Valid
30	0,361	0,735	Valid
31	0,361	0,856	Valid
32	0,361	0,780	Valid
33	0,361	0,657	Valid
34	0,361	0,598	Valid
35	0,361	0,729	Valid
Hasil uji reliabilitas menunjukkan jumlah varian 30,0436, Varian total 485,4206, maka Indeks Reliabilitas = 0,9728			Reliabel

Berdasarkan hasil kalibrasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada tabel 3.8 di atas, maka dari 35 item pernyataan instrumen variabel kompetensi manajerial kepala sekolah hanya ada dua item pernyataan yang tidak valid, yaitu item pernyataan nomor 3 dan nomor 8. Kedua item yang tidak valid tersebut dibuang, sehingga tidak dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya. Dengan demikian, maka jumlah item yang dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya hanya 33 item butir pernyataan dengan alternatif jawaban lima skala bertingkat (*rating scales*). Adapun bukti proses pengujian validitas dan reliabilitas instrumen terlampir.

c. Kalibrasi Instrumen Penelitian Variabel Budaya kerja (X₂)

Mengacu kepada tabulasi data hasil uji coba instrumen penelitaian variabel budaya kerja (X₂) sebagaimana terlampir, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka dapat dilihat pada rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut:

Tabel 3.9
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Budaya Kerja (X₂)

No. Responden	R _{Tabel}	Koefisien Korelasi	Kesimpulan
1	0,361	0,402	Valid
2	0,361	0,672	Valid
3	0,361	0,703	Valid
4	0,361	0,847	Valid
5	0,361	0,545	Valid
6	0,361	0,386	Valid
7	0,361	0,667	Valid
8	0,361	0,636	Valid
9	0,361	0,549	Valid
10	0,361	0,552	Valid
11	0,361	0,627	Valid
12	0,361	0,612	Valid
13	0,361	0,340	Valid
14	0,361	0,612	Valid
15	0,361	0,455	Valid
16	0,361	0,421	Valid
17	0,361	0,547	Valid
18	0,361	0,768	Valid
19	0,361	0,765	Valid
20	0,361	0,553	Valid
21	0,361	-0,007	Tidak Valid
22	0,361	0,464	Valid
23	0,361	0,475	Valid
24	0,361	0,682	Valid
25	0,361	0,483	Valid
26	0,361	0,632	Valid
27	0,361	0,751	Valid
28	0,361	0,501	Valid
29	0,361	0,574	Valid
30	0,361	0,458	Valid
31	0,361	0,490	Valid
32	0,361	0,577	Valid
33	0,361	0,536	Valid
34	0,361	0,515	Valid
35	0,361	0,471	Valid
Hasil uji reliabilitas menunjukkan jumlah varian 14,0034, Varian total 115,4586 maka Indeks Reliabilitas = 0,9112			Reliabel

Berdasarkan hasil kalibrasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada tabel 3.9 di atas, maka dari 35 item pernyataan instrumen variabel Budaya Kerja hanya ada satu item pernyataan yang tidak valid, yaitu item pernyataan nomor 21. Satu item yang tidak valid tersebut dibuang, sehingga tidak dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya. Dengan demikian, maka jumlah item yang dipergunakan dalam penelitian yang sebenarnya hanya 34 item butir pernyataan dengan alternatif jawaban lima skala bertingkat (*rating scales*). Adapun bukti proses pengujian validitas dan reliabilitas instrumen terlampir.

J. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Analisis data dalam penelitian merupakan langkah yang sangat penting, mengingat peranannya sebagai suatu proses yang merinci usaha formal untuk merumuskan tema dan merumuskan hipotesis. Analisis data juga merupakan suatu proses pengorganisasian dan mengurutkan data dalam pola, kategori, dan satuan dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja sebagaimana yang disarankan oleh data.²⁸ Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan awal setelah data dari seluruh responden atau sumber data terkumpul. Kegiatan dalam analisis data meliputi: mengelompokkan data berdasarkan variabel penelitian, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data setiap variabel yang diteliti, melakukan analisis atau perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan.

Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Menurut Sugiyono terdapat dua macam analisis/statistik yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian, yaitu analisis/statistik deskriptif dan analisis/statistik inferensial. Analisis/statistik inferensial terdiri dari dua bagian yaitu statistik parametrik dan statistik nonparametrik.²⁹

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Analisis

²⁸M. Iqbal Hasan, Metode penelitian dan Aplikasinya, Jakarta: Ghalian Indonesia, 2002, hal. 97

²⁹Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D,... h.207

deskriptif merupakan proses pengumpulan data sampai dengan penyajian.³⁰ Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan informasi yang diperoleh. Untuk menjawab rumusan masalah, pertama digunakan analisis prosentase, deskripsi ini digunakan untuk mengetahui gambaran kompetensi manajerial kepala sekolah, budaya kerja, dan disiplin guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan.

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menyajikan jumlah responden (N), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar (*Standard Error of Mean*), median, modus (*mode*), simpang baku (*Standard Deviation*), varian (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum scor*), skor tertinggi (*maksimum scor*) dan distribusi frekuensi yang disertai grafik histogram dari kelima variabel penelitian.

Mean, median, modus sama-sama merupakan ukuran pemusatan data yang termasuk kedalam *analisis statistika deskriptif*. Namun, ketiganya memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing dalam menerangkan suatu ukuran pemusatan data. Untuk mengetahui kegunaannya masing-masing dan kapan kita mempergunakannya, perlu diketahui terlebih dahulu pengertian analisis statistika deskriptif dan ukuran pemusatan data. *Analisis statistika deskriptif* merupakan metode yang berkaitan dengan penyajian data sehingga memberikan informasi yang berguna.

Bambang dan Lina menjelaskan bahwa, upaya penyajian data dimaksudkan untuk mengungkapkan informasi penting yang terdapat dalam data ke dalam bentuk yang lebih ringkas dan sederhana dan pada akhirnya mengarah pada keperluan adanya penjelasan dan penafsiran. Deskripsi data yang dilakukan meliputi ukuran pemusatan dan penyebaran data. Ukuran pemusatan data meliputi nilai rata-rata (*mean*), modus, dan median. Sedangkan ukuran penyebaran data meliputi ragam (*variance*) dan simpangan baku (*standard deviation*).³¹

a. Mean (nilai rata-rata)

Mean adalah jumlah rata-rata dari sekumpulan data yang memberikan gambaran tentang sesuatu hal.³² Mean (rata-rata) merupakan suatu ukuran pemusatan data. Mean suatu data juga

³⁰Nia Sari dan Ratna Wardani, *Pengolahan dan Analisis Data Statistika dengan SPSS*, Yogyakarta: Deepublish, 2015, hal. 57

³¹Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012, cet. 7, hal. 177

³²Purbayu Budi Santosa dan Muliawan Hamdani, *Statistika Deskriptif dalam Bidang Ekonomi dan Niaga*, Jakarta: Penerbit Erlangga, tt, hal. 85

merupakan statistik karena mampu menggambarkan bahwa data tersebut berada pada kisaran mean data tersebut. Mean tidak dapat digunakan sebagai ukuran pemusatan untuk jenis data nominal dan ordinal. Berdasarkan definisi dari mean adalah jumlah seluruh data dibagi dengan banyaknya data.

b. Median (nilai tengah)

Median nilai tengah dari nilai-nilai pengamatan setelah disusun secara teratur menurut besarnya data.³³ Simbol untuk median adalah Me. Dalam mencari median, dibedakan untuk banyak data ganjil dan banyak data genap. Untuk banyak data ganjil, setelah data disusun menurut nilainya, maka median Me adalah data yang terletak tepat di tengah.

c. Modus (nilai yang sering muncul)

Modus adalah nilai yang sering muncul.³⁴ Jika kita tertarik pada data frekuensi, jumlah dari suatu nilai dari kumpulan data, maka kita menggunakan modus. Modus sangat baik bila digunakan untuk data yang memiliki sekala kategorik yaitu nominal atau ordinal. Sedangkan data ordinal adalah data kategorik yang bisa diurutkan, misalnya kita menanyakan kepada 100 orang tentang kebiasaan untuk mencuci kaki sebelum tidur, dengan pilihan jawaban: selalu (5), sering (4), kadang-kadang(3), jarang (2), tidak pernah (1). Apabila kita ingin melihat ukuran pemusatannya lebih baik menggunakan modus yaitu jawaban yang paling banyak dipilih, misalnya sering (2). Berarti sebagian besar orang dari 100 orang yang ditanyakan menjawab sering mencuci kaki sebelum tidur.

d. Standar Deviasi dan Varians

Standar deviasi dan varians salah satu teknik statistik yg digunakan untuk menjelaskan homogenitas kelompok. Varians merupakan jumlah kuadrat semua deviasi nilai-nilai individual terhadap rata-rata kelompok. Sedangkan akar dari varians disebut dengan standar deviasi atau simpangan baku. Standar deviasi dan varians simpangan baku merupakan variasi sebaran data.³⁵ Semakin kecil nilai sebarannya berarti variasi nilai data makin

³³Dergibson Siagian Sugiarto, *Metode Statistika untuk bisnis dan Ekonomi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006, cet. 3, hal. 42

³⁴Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*,... h. 186

³⁵ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*,... h. 189

sama, jika sebarannya bernilai 0, maka nilai semua datanya adalah sama.

e. **Distribusi Frekuensi**

Distribusi Frekuensi adalah membuat uraian dari suatu hasil penelitian dan menyajikan hasil penelitian tersebut dalam bentuk yang baik, yakni bentuk statistik populer yang sederhana sehingga dapat lebih mudah memperoleh gambaran tentang situasi hasil penelitian. Distribusi Frekuensi atau tabel frekuensi adalah suatu tabel yang banyaknya kejadian atau frekuensi didistribusikan ke dalam kelompok-kelompok (kelas-kelas) yang berbeda. Adapun jenis-jenis tabel distribusi frekuensi adalah sebagai berikut:

- 1) Tabel distribusi frekuensi data tunggal adalah salah satu jenis tabel statistik yang di dalamnya disajikan frekuensi dari data angka, dimana angka yang ada tidak dikelompokkan.
- 2) Tabel distribusi frekuensi data kelompok adalah salah satu jenis tabel statistik yang di dalamnya disajikan pencaran frekuensi dari data angka, dimana angka-angka tersebut dikelompokkan.
- 3) Tabel distribusi frekuensi kumulatif adalah salah satu jenis tabel statistik yang di dalamnya disajikan frekuensi yang dihitung terus meningkat atau selalu ditambah-tambahkan baik dari bawah ke atas maupun dari atas ke bawah. Tabel distribusi frekuensi kumulatif ada dua yaitu tabel distribusi frekuensi kumulatif data tunggal dan kelompok.
- 4) Tabel distribusi frekuensi relatif; tabel ini juga dinamakan tabel persentase, dikatakan “frekuensi relatif” sebab frekuensi yang disajikan di sini bukanlah frekuensi yang sebenarnya, melainkan frekuensi yang ditungkan dalam bentuk angka persen.

2. **Analisis Inferensial**

Analisis inferensial merupakan cara menganalisis data serta mengambil kesimpulan berkaitan dengan estimasi parameter dan pengujian hipotesis.³⁶ Analisis inferensial sering juga disebut analisis induktif yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya akan digeneralisasikan atau disimpulkan untuk populasi dari asal sampel itu diambil.³⁷ Analisis inferensial digunakan untuk sampel yang diambil dari populasi dengan teknik pengambilan sampel secara random.

³⁶M. Muchson, *Statistik Deskriptif*,... hal. 7

³⁷ Yeri Sutopo dan Achmad Slamet, *Statistika Inferensial*, Yogyakarta: Penerbit ANDI, tt, hal. 2

Analisis inferensial ini disebut juga analisis probabilitas, karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel yang kebenarannya bersifat peluang (*probability*). Suatu kesimpulan dari data sampel yang akan diberlakukan untuk populasi mempunyai peluang kesalahan dan kebenaran (kepercayaan) yang dinyatakan dalam bentuk presentase. Bila peluang kesalahan 5%, maka taraf kepercayaan 95% dan bila peluang kesalahan 1%, maka taraf kepercayaan 99%. Peluang kesalahan dan kepercayaan ini disebut dengan istilah "*taraf signifikansi*". Dalam statistika inferensial diadakan pendugaan parameter, membuat hipotesis, serta menguji hipotesis tersebut sampai pada pembuatan kesimpulan yang berlaku secara umum. Dalam metode ini, kesimpulan yang ditarik didasarkan pada informasi dari sebagian data saja.

Menurut Sugiyono³⁸ untuk pengujian hipotesis dengan analisis inferensial yang menggunakan statistik parametrik memerlukan terpenuhinya banyak asumsi sebagai persyaratan analisis. Asumsi yang utama adalah data yang akan dianalisis harus berdistribusi normal, maka harus dilakukan uji normalitas distribusi. Asumsi kedua data dua kelompok atau lebih yang diuji harus homogen, maka harus dilakukan uji kenormalan. Asumsi ketiga persamaan regresi antara variabel yang dikorelasikan harus linear dan berarti harus dilakukan uji linearitas regresi.

a. Uji Persyaratan Analisis

Penelitian yang menggunakan analisis regresi meniscayakan terpenuhinya beberapa asumsi dasar sebelum dilakukan tahap pengujian lebih lanjut. Uji persyaratan analisis tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh telah memenuhi syarat untuk dianalisis dengan menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi. Persyaratan awal untuk menggunakan regresi sebagai salah satu alat analisis yaitu variabel penelitian harus diukur paling rendah dalam bentuk skala interval.³⁹

Dalam analisis data dengan menggunakan teknik analisis regresi ganda (*multiple regression*) adalah dengan melakukan uji asumsi terkait dengan linieritas dan normalitas dengan uji hipotesis mengenai pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan

³⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*,... h.210

³⁹R. Gunawan Sudarmanto, *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008, hal. 101

budaya kerja terhadap disiplin guru⁴⁰ Uji persyaratan analisis terdiri dari uji normalitas distribusi galat taksiran data tiap variable (menggunakan SPSS 21 dan Uji Lilliefors), uji homogenitas varians kelompok (menggunakan Uji Barlet dan uji linearitas persamaan regresi (menggunakan uji regresi SPSS).

b. Teknik Pengujian Hipotesis

Untuk membuktikan diterima tidaknya hipotesis yang telah diajukan di atas, maka dilakukan pengujian terhadap kedelapan hipotesis penelitian dengan menggunakan teknik sebagai berikut :

- 1) Teknik Korelasi sederhana; *Pearson Pruduct Moment*;⁴¹ digunakan untuk menguji hipotesis pertama dan kedua yaitu untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang berarti kedua variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y) secara sendiri-sendiri.
- 2) Teknik korelasi ganda⁴² digunakan untuk menguji hipotesis ketiga yakni menguji apakah terdapat hubungan yang berarti kedua variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan atau bersama-sama.
- 3) Teknik regresi sederhana dan ganda⁴³ digunakan untuk mengetahui persamaan regresi variabel terikat atas kedua variabel bebas yang diuji baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama.

3. Langkah-langkah Analisis Hasil Penelitian dengan Menggunakan *Soft Ware SPSS Statistik*

a. Analisis Data Deskriptif

Untuk mengetahui dan menyajikan jumlah responden (N), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar (*Standard Error of Mean*), median, modus (*mode*), simpang baku (*Standard Deviation*), varian (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum scor*), skor tertinggi (*maksimum scor*) dan distribusi frekuensi yang disertai grafik histogram dari kelima variabel penelitian, dapat dilakukan dengan menggunakan *SPSS Statistik Deskriptif*, dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi⁴⁴ sebagai berikut:

⁴⁰Muhammad Nisfiannur, *Pendekatan Statistika Untuk Ilmu Sosial*, Jakarta: Salemba Humanika, 2009, hal. 176

⁴¹Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*,... h.218

⁴²Sudjana, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*,... h. 106-109

⁴³Sudjana, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*,... h. 69-77

⁴⁴Trihendradi C, *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*, Yogyakarta: ANDI Offset, 2010, h.41-50

- 1) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
- 2) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X₁, X₂, dst....) pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: kinerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan motivasi berprestasi guru)
- 3) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *descriptive statistic* › *frequencies* › masukan variabel “kinerja guru”(Y) pada kotak *variable (s)* › *statistics*, ceklis pada kotak kecil: *mean, median, mode, sum, standar deviation, variance, range, minimum, maximum,* › *kontinue* › *OK*. Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui data deskriptif seluruh variabel.
- 4) Untuk membuat grafik histogram cari dulu panjang kelas dengan cara:

$$P = R/k$$

$$k = 1 + 3,3 \log n$$

$$R = \text{range yakni nilai tertinggi (maximum) – nilai terendah (minimum)}$$
 Setelah panjang kelas di ketahui, dibuat kelas interval
- 5) Klik: *Transform* › *Recode Different Variables* › masukan nama variabel (Y) di kotak *input variable ~ output variable* › *Name* (tulis simbol variabel contoh Y₂KRIT) › *Old and New Value* › *Range* (masukan kelas interval contoh 81-90) › *Value* (tulis: 1, 2, 3...) › *Continue* › *OK*.
- 6) Lanjutkan untuk membuat grafiknya dengan cara: *Analyze* › *Deskriptive Statistics* › *Frequencies* › masukan nama variabel contoh kinerja guru (Y) ke kotak *Variable (s)* › *Chart* › *Histograms* › *With normal curve* › *Continue* › *OK*

b. Uji Persyaratan Analisis

Uji persyaratan analisis dengan menggunakan *SPSS Statistic 21* dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi⁴⁵ berikut ini.

1) Uji Linieritas Persamaan Regresi

Untuk menguji linieritas persamaan regresi melalui *SPSS Stantistik*, dapat ditempuh langkah-langkah

⁴⁵ Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*,... h.139-233

sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi⁴⁶ sebagai berikut:

- a) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
- b) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X₁, X₂, dst....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: kinerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan motivasi berprestasi guru)
- c) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* > *compare means* > *means* > masukan variabel Y pada kotak *devidenden* > variabel X pada kotak *indevidenden* > *options* > ceklis pada kotak kecil: *test for linearity* > *kontinue* > *OK.* > lihat nilai F dan nilai P Sig. Apabila nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai P Sig > 0,05 (5%), berarti *Ho diterima dan H₁ ditolak* Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi \hat{Y} atas X = linear*.
- d) Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui model persamaan regresi variabel berikutnya.

2) Uji Normalitas Galat Taksiran

Uji normalitas merupakan persyaratan dalam penggunaan statistik.⁴⁷ Sebelum digunakan, terlebih dahulu data harus di uji kenormalannya. Jika tidak normal, maka data tidak dapat digunakan. Untuk menguji normalitas galat taksiran melalui *SPSS Statistik*, dapat ditempuh langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi⁴⁸ sebagai berikut:

- a) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
- b) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X₁, X₂, dst....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: kinerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan motivasi berprestasi guru)

⁴⁶ Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*,... h.151-173

⁴⁷ Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2003, hal. 73

⁴⁸ Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*,... h.221-233

- c) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *regression* › *linear* › masukan variabel Y pada kotak *dependent* › variabel X pada kotak *independent* › *save* › *residuals* ceklis pada kotak kecil: *unstandardized* › *enter* › *OK*. › lihat pada *data view* muncul *resi 1*.
- d) Tahap selanjutnya klik *Analyze* › *nonparametrik* › *test* › *one sample K-S* › masukan *unstandardized* pada kotak *test variable list* › *ceklis normal* › *OK* lihat nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* kalau $> 0,05$ (5%) atau $Z_{hitung} < Z_{tabel}$ pada taraf kepercayaan/ signifikansi $\alpha = 0,05$ berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian dapat diinterpretasikan/ ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran *persamaan regresi \hat{Y} atas X_1* adalah *berdistribusi normal*.
- e) Lanjutkan langkah-langkah seperti ini untuk mengetahui galat taksiran *persamaan regresi \hat{Y} atas X_1* variabel berikutnya.

3) Uji homogenitas Varians

Untuk menguji normalitas galat taksiran melalui *SPSS Stantistik*, dapat ditempuh langkah-langkah⁴⁹ sebagai berikut:

- a) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
- b) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X_1 , X_2 , dst.....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: kinerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan motivasi berprestasi guru)
- c) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *regression* › *linear* › masukan variabel Y pada kotak *dependent* › variabel X pada kotak *independent* › *plots* › masukan *SRESID* pada kotak Y dan *ZPRED* pada kotak X › *continue* › *OK*. lihat gambar, jika titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu, maka dapat diinterpretasikan/ ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedas*

⁴⁹ Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*,... h.183-214

4) Uji Hipotesis Penelitian

Untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan *SPSS Statistic* baik melalui analisis korelasi maupun regresi, dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan C. Trihendradi⁵⁰ berikut ini.

- a) Sajikan data hasil penelitian sesuai variabel masing-masing dalam daftar “*data view*”
- b) Buka *variabel view*, kemudian tulis simbol variabel (Y, X₁, X₂, dst....pada kolom *name*, ganti dengan angka 0 pada kolom *decimals*, dan tulis nama variabel pada kolom *label* (contoh: kinerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi pedagogik, dan motivasi berprestasi guru)
- c) Buka kembali *data view*, klik *Analyze* › *correlate* › *bivariate* › masukan variabel yang akan dikorelasikan › *Pearson* › *one-tailed* › *OK*. lihat nilai koefisien korelasi pada kolom *Pearson Correlation*.
- d) Untuk melihat besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi (R^2) atau nilai koefisien korelasi dikuadratkan dan sisanya (dari 100%) adalah faktor lainnya.
- e) Untuk melihat kecenderungan arah persamaan regresi ($\hat{Y} = a + bX_1$), klik *Analyze* › *regression* › *linear* › masukan variabel Y pada kotak *dependent* › variabel X pada kotak *independent* › *OK*. › lihat pada *output Coefficients^a* › nilai *constant* dan nilai variabel.

K. Hipotesis Statistik

Hipotesis pada dasarnya merupakan suatu proposisi atau anggapan yang mungkin benar, dan sering digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan/pemecahan persoalan ataupun untuk dasar penelitian lebih lanjut. Hipotesis statistik ialah suatu pernyataan tentang bentuk fungsi suatu variabel atau tentang nilai sebenarnya suatu parameter. Suatu pengujian hipotesis statistik ialah prosedur yang memungkinkan keputusan dapat dibuat, yaitu keputusan untuk menolak atau tidak menolak hipotesis yang sedang dipersoalkan/diuji.

Hipotesis (atau lengkapnya hipotesis statistik) merupakan suatu anggapan atau suatu dugaan mengenai populasi. Sebelum menerima atau menolak sebuah hipotesis, seorang peneliti harus menguji keabsahan hipotesis tersebut untuk menentukan *apakah hipotesis itu benar atau*

⁵⁰ Trihendradi C., *Step by Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*,... h. 129-139

salah. H_0 dapat berisikan tanda kesamaan (*equality sign*) seperti : = , \leq , atau \geq . Bilamana H_0 berisi tanda kesamaan yang tegas (*strict equality sign*) = , maka H_a akan berisi tanda tidak sama (*not-equality sign*). Jika H_0 berisikan tanda ketidaksamaan yang lemah (*weak inequality sign*) \leq , maka H_a akan berisi tanda ketidaksamaan yang kuat (*stirct inequality sign*) $>$; dan jika H_0 berisi \geq , maka H_a akan berisi $<$.

Istilah hipotesis berasal dari bahasa Yunani, yaitu dari kata hupo dan thesis. Hupo artinya sementara, atau kurang kebenarannya atau masih lemah kebenarannya. Sedangkan thesis artinya pernyataan atau teori. Karena hipotesis adalah pernyataan sementara yang masih lemah kebenarannya, maka perlu diuji kebenarannya, sehingga istilah hipotesis ialah pernyataan sementara yang perlu diuji kebenarannya. Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan statistik tentang parameter populasi. Dengan kata lain, hipotesis adalah taksiran terhadap parameter populasi, melalui data-data sampel. Dalam statistik dan penelitian terdapat dua macam hipotesis, yaitu hipotesis nol dan alternatif. Pada statistik, hipotesis nol diartikan sebagai tidak adanya perbedaan antara parameter dengan statistik, atau tidak adanya perbedaan antara ukuran populasi dan ukuran sampel. Dengan demikian hipotesis yang diuji adalah hipotesis nol, karena memang peneliti tidak mengharapkan adanya perbedaan data populasi dengan sampel. selanjutnya hipotesis alternatif adalah lawan hipotesis nol, yang berbunyi ada perbedaan antara data populasi dengan data sampel.

Adapun hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Hipotesis statistik 1*: Hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan disiplin guru

$H_0: \rho_{y.1} = 0$ artinya tidak terdapat hubungan positif antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan disiplin guru.

$H_1: \rho_{y.1} > 0$ artinya terdapat hubungan positif antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan disiplin guru.

2. *Hipotesis statistik 2*: Hubungan antara budaya kerja dengan disiplin guru

$H_0: \rho_{y.2} = 0$ artinya tidak terdapat hubungan positif antara budaya kerja dengan disiplin guru.

$H_1: \rho_{y.2} > 0$ artinya terdapat hubungan positif antara budaya kerja dengan disiplin guru

3. *Hipotesis statistik 3*: Hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama dengan disiplin guru

$H_0: \rho_{y.1.3} = 0$ artinya tidak terdapat hubungan positif antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama dengan disiplin guru

$H_1: \rho_{y.1.3} > 0$ artinya terdapat hubungan positif antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama dengan disiplin guru

L. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Waktu dan Tempat penelitian

Tempat atau lokasi penelitian dalam tesis ini adalah SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan

2. Jadwal penelitian

Penelitian ini dimulai pada bulan Juli sampai November 2018 yang dilakukan di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan. Untuk lebih jelasnya tentang jadwal penelitian, penulis lampirkan dengan tabel sebagai berikut:

BAB IV

DESKRIPSI DATA DAN UJI HIPOTESIS

A. Tinjauan Umum Objek Penelitian

1. Profil Sekolah

Nama Sekolah / Madrasah : SDS Islam Al Ikhlas
NSPN : 20105810
Alamat :JL. Cipete III No.3 Kel. Cipete
Selatan, Kec. Cilandak
Kab. Jakarta Selatan, Prov. DKI
Jakarta, Kode Pos 12410

2. Visi dan Misi SD Islam AL-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan

- a. Visi SD Islam Al-Ikhlas
Melahirkan siswa yang berjiwa pemimpin, cerdas, dan berakhlaqul karimah
- b. Misi SD Islam Al-Ikhlas
 1. Mengembangkan Sumber Daya Manusia yang mampu melaksanakan kegiatan belajar mengajar, mengakomodasikan kecerdasan majemuk dan mengembangkan kreatifitas dengan metode inovatif
 2. Mengembangkan dan menerapkan nilai-nilai islami dalam membina dan membentuk karakter kepemimpinan siswa
 3. Membangun dan memperkuat jejaring sekolah islam dengan skala nasional dan internasional¹

¹ Lampiran-1

B. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Data yang dijadikan dasar deskripsi hasil penelitian ini adalah skor disiplin guru (Y), kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1), dan budaya kerja (X_2). Data tersebut diolah dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 21 untuk menyajikan statistik deskriptif, sehingga dapat diketahui beberapa data deskriptif antara lain: jumlah responden (N), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar (*Standard Error of Mean*), median atau nilai tengah, modus (*mode*) atau nilai yang sering muncul, simpang baku (*Standard Deviation*), varians (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum scor*), skor tertinggi (*maksimum scor*) yakni sebagai berikut:

1. Disiplin Guru (Y)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh data deskriptif untuk variabel disiplin guru (Y) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data Deskriptif Variabel Disiplin Guru (Y)

No.	Aspek Data	Y
1.	Jumlah Responden (N)	Valid
		Missing
		66
		0
2.	Rata-rata (<i>mean</i>)	118,76
3.	Rata-rata kesalahan standar (<i>Std. Error of Mean</i>)	1,296
4.	Median (Nilai tengah)	116,00
5.	Modus (<i>mode</i>)	113
6.	Simpang baku (<i>Std. Deviation</i>)	10,528
7.	Varian (<i>rata-rata kelompok</i>)	110,833
8.	Rentang (<i>range</i>)	53
9.	Skor Minimum (<i>skor terkecil</i>)	92
10.	Skor Maksimum (<i>skor terbesar</i>)	145
11.	Sum (<i>jumlah</i>)	8838

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, maka data deskriptif variabel disiplin guru (Y) yang di peroleh dari hasil penelitian

menunjukkan bahwa jumlah responden 66 responden, skor rata-rata 118,76, skor rata-rata kesalahan standar 1,296, median 116,00, modus 113, simpang baku 10,528, varians 110,833, rentang skor 53, skor terendah 92, skor tertinggi 145

Memperhatikan skor rata-rata disiplin guru yaitu 118,76 atau sama dengan $118,76 : 145 \times 100\% = 81,90\%$ dari skor idealnya yaitu 145. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:²

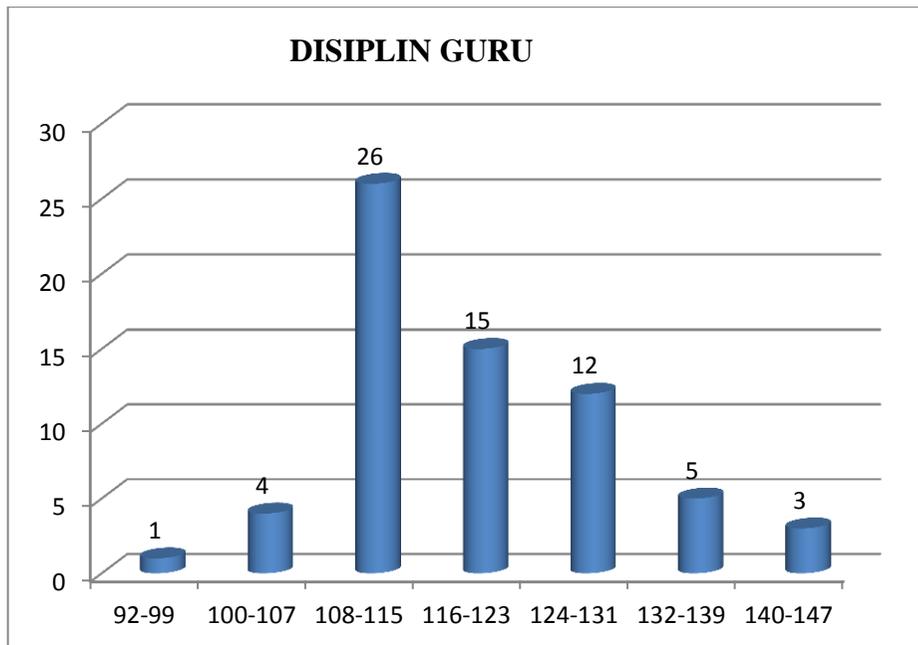
90% - 100%	= Sangat tinggi
80% - 89%	= Tinggi
70% - 79%	= Cukup tinggi
60% - 69%	= Sedang
50% - 59%	= Rendah
40% ke bawah	= Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka disiplin guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan berada pada taraf tinggi yaitu (**81,90%**). Hal ini menunjukkan bahwa, guru-guru telah mengikuti aturan dan norma yang ditetapkan di sekolah yang meliputi kehadiran di sekolah dan meninggalkan sekolah dengan tepat waktu, telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam proses pembelajaran, berpakaian sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan sekolah, dan telah mengadakan program tindak yang meliputi telah memeriksa hasil kerja siswa dan memberi arahan bagi peserta didik yang mengalami kesulitan dalam belajar. Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel disiplin guru (Y) ini adalah sebagai berikut:

²Moch Idochi Anwar, Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru, *Tesis*, Bandung: FPS IKIP Bandung, 1984, hal. 101

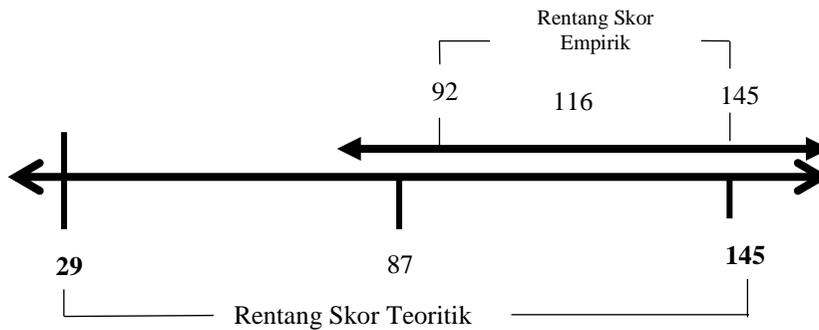
Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Skor Disiplin Guru (Y)

Kelas Interval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase (%)
92 - 99	1	1,52	1,52
100 - 107	4	6,06	7,58
108 - 115	26	39,39	46,97
116 - 123	15	22,73	69,7
124 - 131	12	18,18	87,88
132 - 139	5	7,58	95,46
140 - 147	3	4,54	100
JUMLAH	66	100	



Gambar 4.1
Gambar Histogram Variabel Disiplin Guru (Y)

Gambar 4.1 di atas, menunjukkan bahwa skor variabel disiplin guru memiliki kecenderungan sebaran yang lebih rendah. Hal ini seperti dijelaskan bahwa berdasarkan deskripsi statistik, diketahui skor yang paling sering muncul (*modus*) adalah 113 yang lebih kecil dari skor rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 118,76.



Gambar 4.2
Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik
Variabel Disiplin Guru (Y)

Sebagaimana yang tertera pada gambar 4.2 di atas, variabel disiplin guru memiliki rentang skor teoritik 29 sampai dengan 145, dengan skor tengah (*median*) 87 dan rentang skor empirik antara 92 sampai dengan 145, dengan skor median empirik 116, yang berarti distribusi sebaran skor empirik berada di atas daerah skor median teoritik. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa disiplin guru dalam penelitian ini relatif memiliki kategori cukup tinggi

2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X_1)

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan, diperoleh data deskriptif untuk variabel kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Data Deskriptif Variabel
Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X_1)

No.	Aspek Data	Y
1.	Jumlah Responden (<i>N</i>)	Valid 66
	Missing	0
2.	Rata-rata (<i>mean</i>)	130,88
3.	Rata-rata kesalahan standar (<i>Std. Error of Mean</i>)	1,991
4.	Median (Nilai tengah)	137,00
5.	Modus (<i>mode</i>)	138
6.	Simpang baku (<i>Std. Deviation</i>)	16,175
7.	Varian (<i>rata-rata kelompok</i>)	261,647
8.	Rentang (<i>range</i>)	64
9.	Skor Minimum (<i>skor terkecil</i>)	90
10.	Skor Maksimum (<i>skor terbesar</i>)	154
11.	Sum (<i>jumlah</i>)	8638

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, maka data deskriptif variabel kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) yang di peroleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa, jumlah responden 66 responden, skor rata-rata 130,88, skor rata-rata kesalahan standar 1,991, median 137,00, modus 138, simpang baku 16,175, varians 261,647, rentang skor 64, skor terendah 90, skor tertinggi 154

Memperhatikan skor rata-rata kompetensi manajerial kepala sekolah yaitu 130,88 atau sama dengan $130,88 : 165 \times 100\% = 79,32\%$ dari skor idealnya yaitu 165. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:³

90% - 100% = Sangat tinggi

80% - 89% = Tinggi

70% - 79% = Cukup tinggi

³Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru* (Bandung: Tesis, FPS IKIP Bandung, 1984) h. 101

60% - 69% = Sedang

50% - 59% = Rendah

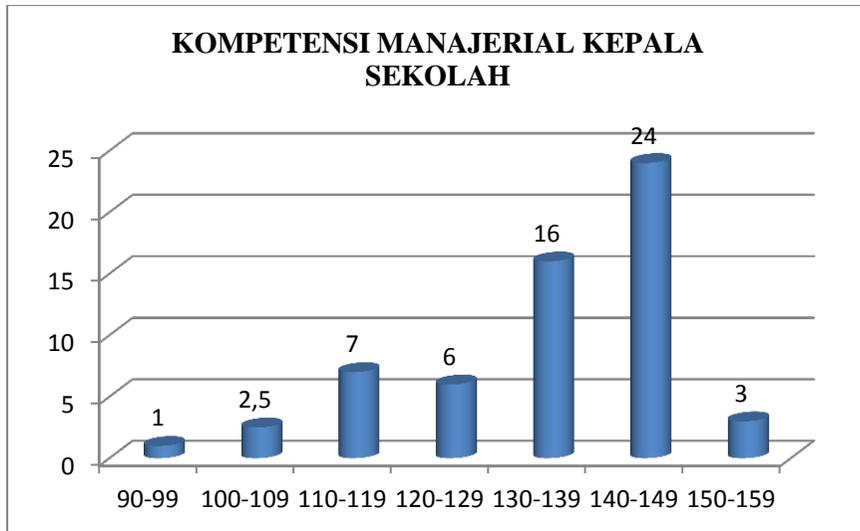
40% ke bawah = Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel kompetensi manajerial kepala sekolah berada pada taraf cukup tinggi yaitu **79,32%**. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah secara keseluruhan telah merencanakan, mengorganisasikan melaksanakan/menggerakkan, serta mengevaluasi guru-guru dalam melaksanakan kegiatan di sekolah secara efektif dan efisien.

Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) ini adalah sebagai berikut:

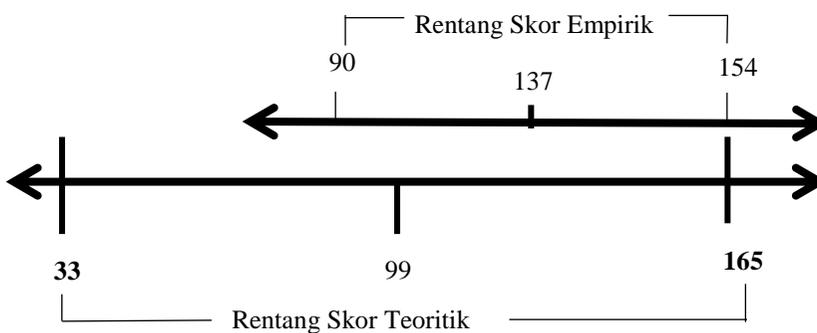
Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi
Skor Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X_1)

Kelas Interval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase (%)
90 - 99	1	1,51	1,51
100 - 109	9	13,64	15,15
110 - 119	7	10,61	25,76
120 - 129	6	9,09	34,85
130 - 139	16	24,24	59,09
140 - 149	24	36,36	95,45
150 - 159	3	4,55	100
JUMLAH			66



Gambar 4.3
Gambar Histogram
Variabel Kompetensi Manajerial kepala Sekolah (X_1)

Gambar 4.3 di atas, menunjukkan bahwa skor variabel kompetensi manajerial kepala sekolah memiliki kecenderungan sebaran yang lebih tinggi. Hal ini seperti dijelaskan bahwa berdasarkan deskripsi data statistik, diketahui skor yang paling sering muncul (*modus*) adalah 138 yang lebih besar dari skor rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 130,88.



Gambar 4.4
Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik
Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X_1)

Sebagaimana yang tertera pada gambar 4.4 di atas, variabel disiplin guru memiliki rentang skor teoritik 33 sampai dengan 165, dengan skor tengah (*median*) 99 dan rentang skor empirik antara 90 sampai dengan 154, dengan skor median empirik 137, yang berarti distribusi sebaran skor empirik berada di atas daerah skor median teoritik. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam penelitian ini relatif memiliki kategori cukup tinggi

3. Budaya Kerja (X_2)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh data deskriptif untuk variabel **Budaya Kerja (X_2)** adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Data Deskriptif Variabel Budaya Kerja (X_2)

No.	Aspek Data	Y
1.	Jumlah Responden (<i>N</i>)	Valid
		Missing
		66
		0
2.	Rata-rata (<i>mean</i>)	130,32
3.	Rata-rata kesalahan standar (<i>Std. Error of Mean</i>)	1,901
4.	Median (Nilai tengah)	133,50
5.	Modus (<i>mode</i>)	133
6.	Simpang baku (<i>Std. Deviation</i>)	15,441
7.	Varian (<i>rata-rata kelompok</i>)	238,436
8.	Rentang (<i>range</i>)	78
9.	Skor Minimum (<i>skor terkecil</i>)	90
10.	Skor Maksimum (<i>skor terbesar</i>)	168
11.	Sum (<i>jumlah</i>)	8601

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, maka data deskriptif variabel Budaya Kerja (X_2) yang di peroleh dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa jumlah responden 66 responden, skor rata-rata 130,32, skor rata-rata kesalahan standar 1,901, median 133,50, modus

133, simpang baku 15,441, varians 238,436, rentang skor 78, skor terendah 90, skor tertinggi 168

Memperhatikan skor rata-rata Budaya Kerja yaitu 130,32 atau sama dengan 130,32: $170 \times 100\% = 76,65\%$ dari skor idealnya yaitu 170. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:⁴

90% - 100% = Sangat tinggi

80% - 89% = Tinggi

70% - 79% = Cukup tinggi

60% - 69% = Sedang

50% - 59% = Rendah

40% ke bawah = Sangat rendah

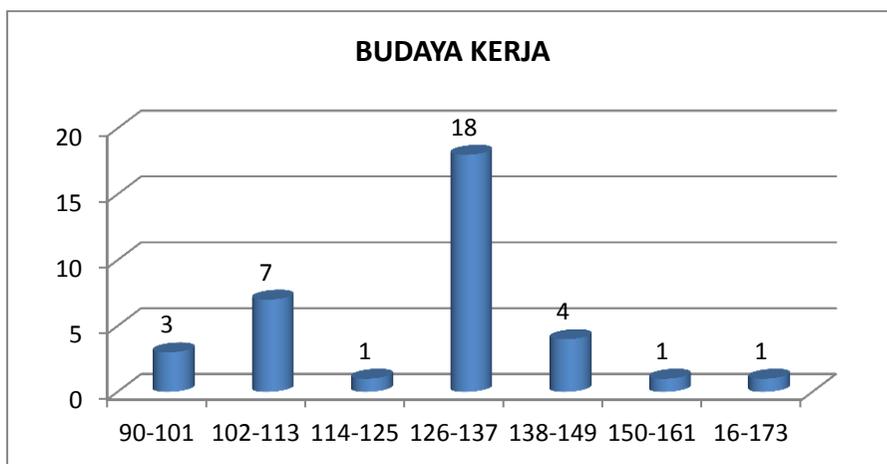
Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel Budaya Kerja berada pada taraf cukup tinggi yaitu **76,65%**. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja di lingkungan sekolah SD Islam Al-Ikhlâs dirasakan sudah baik. Hal ini ditunjukkan dari sikap para guru dan juga perilaku para guru terhadap pekerjaan yang baik, sehingga membuat para guru merasa betah dan senang ketika berada di lingkungan kerja di sekolah.

Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel Budaya Kerja (X_2) ini adalah sebagai berikut:

⁴Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru* (Bandung: Tesis, FPS IKIP Bandung, 1984) h. 101

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi
Skor Budaya Kerja (X_2)

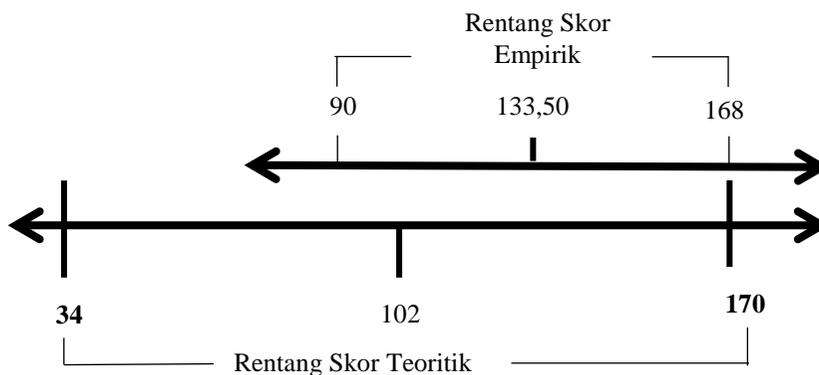
Kelas Interval	Frekuensi (F_i)	Frekuensi	
		Prosentase (%)	Kumulatif Prosentase (%)
90 - 101	3	4,54	4,54
102 - 113	7	10,61	15,15
114 - 125	12	18,18	33,33
126 - 137	18	27,27	60,60
138 - 149	24	36,36	96,96
150 - 161	1	1,52	98,48
162 - 173	1	1,52	100
JUMLAH	66	100	



Gambar 4.5
Gambar Histogram Variabel Budaya Kerja (X_2)

Gambar 4.5 di atas, menunjukkan bahwa skor variabel kompetensi budaya kerja memiliki kecenderungan sebaran yang lebih tinggi. Hal ini seperti dijelaskan bahwa berdasarkan deskripsi data statistik, diketahui

skor yang paling sering muncul (*modus*) adalah 133 yang lebih besar dari skor rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 130,32.



Gambar 4.6
Posisi Skor Empirik Terhadap Skor Teoritik
Variabel Budaya Kerja (X_2)

Sebagaimana yang tertera pada gambar 4.6 di atas, variabel disiplin guru memiliki rentang skor teoritik 34 sampai dengan 170, dengan skor tengah (*median*) 102 dan rentang skor empirik antara 90 sampai dengan 168, dengan skor median empirik 133,50, yang berarti distribusi sebaran skor empirik berada di atas daerah skor median teoritik. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa budaya kerja dalam penelitian ini relatif memiliki kategori cukup tinggi

C. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang dipergunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis tentang Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X_1), dan Budaya Kerja (X_2), terhadap Disiplin Guru (Y), baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama adalah teknik analisis korelasi sederhana dan berganda serta teknik regresi sederhana dan berganda.

Untuk dapat menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi tersebut di atas, maka diperlukan terpenuhinya tiga persyaratan analisis yaitu: (1) analisis normalitas distribusi galat taksiran. Analisis galat taksiran (*error*) adalah ketiga variabel harus *berdistribusi normal*; (2) analisis linieritas persamaan regresi, yakni (Y atas X_1 , dan X_2 .) secara sendiri-sendiri maupun secara simultan/bersama-sama, maka persamaan regresi harus *linier*; dan (3) analisis homogenitas varian, yakni varians kelompok ketiga variabel harus *homogen*. Sedangkan uji independensi kedua variabel bebas tidak dilakukan, karena kedua variabel bebas tersebut diasumsikan telah independen.

Berdasarkan uraian di atas, maka sebelum pengujian hipotesis dilakukan terlebih dahulu pengujian persyaratan analisis sebagaimana dimaksud di atas, yakni sebagai berikut:

1. Uji Normalitas Distribusi Galat Taksiran/Uji Kenormalan

Adapun uji normalitas distribusi galat taksiran ketiga variabel penelitian adalah sebagai berikut ini:

a. Pengaruh Kompetensi Manajerial (X_1) terhadap Disiplin Guru (Y).

Ho: Galat taksiran Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X_1) atas Disiplin Guru (Y) adalah *normal*

Hi: Galat taksiran Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X_1) atas Disiplin Guru (Y) adalah *tidak normal*

Tabel 4.7
Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
N		66
Normal	Mean	,0000000
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	9,61332905
Most Extreme	Absolute	,103
Differences	Positive	,103
	Negative	-,095
Test Statistic		,839
Asymp. Sig. (2-tailed)		,482

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction

Dari tabel 4.7 di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai $P = 0,482 > 0,05$ (5%) atau $Z_{hitung} 0,839$ dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 1,960 ($Z_{hitung} 0,839 < Z_{tabel} 1,960$), yang berarti *Ho diterima dan H_1 ditolak*. Dengan demikian dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 adalah berdistribusi normal.

b. Pengaruh Budaya Kerja (X_2) terhadap Disiplin Guru (Y).

Ho: Galat taksiran Budaya Kerja (X_2) atas Disiplin Guru (Y). adalah *normal*

Hi: Galat taksiran Budaya Kerja (X_2) atas Disiplin Guru (Y). adalah *tidak normal*

Tabel 4.8
Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	9,97049491
Most Extreme Differences	Absolute	,109
	Positive	,109
	Negative	-,074
Test Statistic		,882
Asymp. Sig. (2-tailed)		,419

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari tabel 4.8 di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y} atas X_2 menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai $P = 0,419 > 0,05$ (5%) atau $Z_{hitung} 0,882$ dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 1,960 ($Z_{hitung} 0,882 < Z_{tabel} 1,960$), yang berarti *Ho diterima dan H_1 ditolak*. Dengan demikian dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi \hat{Y} atas X_2 adalah *berdistribusi normal*.

c. Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) dan budaya kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Y).

Ho: Galat taksiran kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) dan budaya kerja (X_2) secara bersama-sama atas disiplin guru (Y) adalah *normal*

Hi: Galat taksiran kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) dan budaya kerja (X_2) secara bersama-sama atas disiplin guru (Y) adalah *tidak normal*

Tabel 4.9
Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X_1 dan X_2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
N		66
Normal	Mean	,0000000
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	9,29249318
Most Extreme Differences	Absolute	,110
	Positive	,110
	Negative	-,084
Test Statistic		,896
Asymp. Sig. (2-tailed)		,399

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction

Dari tabel 4.9 di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 menunjukkan *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai $P = 0,399 > 0,05$ (5%) atau $Z_{hitung} 0,896$ dan Z_{tabel} pada taraf kepercayaan/signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah $1,960$ ($Z_{hitung} 0,896 < Z_{tabel} 1,960$), yang berarti *Ho diterima dan H_1 ditolak*. Dengan demikian dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi. Dengan kata lain galat taksiran *persamaan regresi \hat{Y} atas X_1 dan X_2 adalah berdistribusi normal*.

2. Uji Linieritas Persamaan Regresi

Adapun uji linieritas persamaan regresi variabel terikat (Y) atas kedua variabel bebas (X_1 dan X_2) adalah sebagai berikut ini:

- a. Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) terhadap disiplin guru (Y).

Ho : $Y = A + BX_1$, artinya regresi disiplin guru (Y) atas kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) adalah *linier*.

Hi : $Y \neq A + BX_1$, artinya regresi disiplin guru (Y) atas kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) adalah *tidak linier*.

Tabel 4.10
ANOVA (Y atas X₁)

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			4065,288	33	123,191	1,256	,261
Disiplin Guru * Kompetensi Manajerial	Between Groups	Linearity	1197,075	1	1197,075	12,204	,001
		Deviation from Linearity	2868,213	32	89,632	,914	,600
	Within Groups		3138,833	32	98,089		
Total			7204,121	65			

Dari tabel 4.10 di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas X₁ menunjukkan nilai P Sig = 0,600 > 0,05 (5%) atau F_{hitung} = 0,914 dan F_{tabel} dengan df pembilang 32 dan df penyebut 32 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi) $\alpha = 0,05$ adalah 1,82 (F_{hitung} 0,914 < F_{tabel} 1,82), yang berarti *Ho diterima dan H₁ ditolak*. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi \hat{Y} atas X₁ adalah linear*.

b. Pengaruh budaya kerja (X₂) terhadap disiplin guru (Y).

Ho : Y = A+BX₂, artinya regresi disiplin guru (Y) atas budaya kerja (X₂) adalah *linier*.

Hi : Y \neq A+BX₂, artinya regresi disiplin guru (Y) atas budaya kerja (X₂) adalah *tidak linier*.

Tabel 4.11
ANOVA Table (Y atas X₂)

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
		(Combined)	4530,038	39	116,155	1,129	,378
Disiplin guru * budaya kerja	Between Groups	Linearity	742,421	1	742,421	7,219	,012
		Deviation from Linearity	3787,617	38	99,674	,969	,543
	Within Groups		2674,083	26	102,849		
	Total		7204,121	65			

Dari tabel 4.11 di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas X₂ menunjukkan nilai P Sig = 0,543 > 0,05 (5%) atau F_{hitung} = 0,969 dan F_{tabel} dengan df pembilang 38 dan df penyebut 26 dan pada taraf kepercayaan (signifikansi) $\alpha = 0,05$ adalah 1,85 (F_{hitung} 0,969 < F_{tabel} 1,85), yang berarti *Ho diterima dan H₁ ditolak*. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan/ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi \hat{Y} atas X₂ adalah linear*.

- c. Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah (X₁) dan budaya kerja (X₂) secara bersama-sama terhadap disiplin guru (Y).

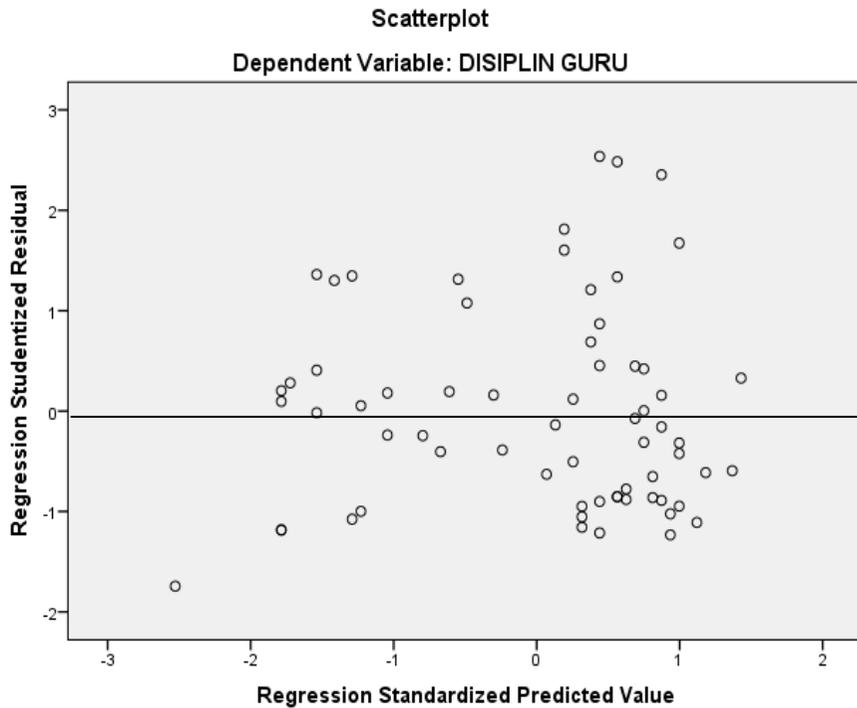
Ho : Y = A + BX₁, X₂, artinya regresi disiplin guru (Y) atas kompetensi manajerial kepala sekolah (X₁) dan budaya organisasi sekolah (X₂) secara bersama-sama adalah *linier*.

Hi : Y \neq A + BX₁, X₂, artinya regresi disiplin guru (Y) atas kompetensi manajerial kepala sekolah (X₁) dan budaya kerja (X₂) secara bersama-sama adalah *tidak linier*

3. Uji Homogenitas Varians Kelompok atau Uji Asumsi Heteroskedastisitas Regresi

Dalam suatu model regresi sederhana dan ganda, perlu diuji homogenitas varians kelompok atau uji asumsi *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi *heteroskedastisitas* (kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya) atau dengan kata lain model regresi yang baik bila varians dari pengamatan ke pengamatan lainnya *homogen*.

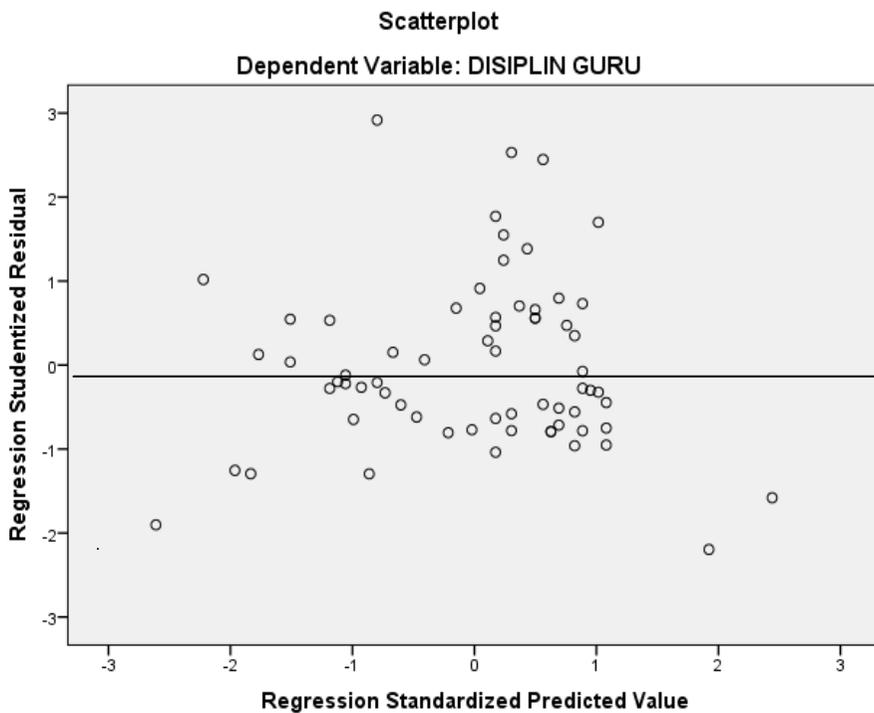
- a. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi disiplin guru (Y) atas kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1).



Gambar 4.7
Heteroskedastisitas ($Y-X_1$)

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok disiplin guru (Y) atas kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) adalah *homogen*

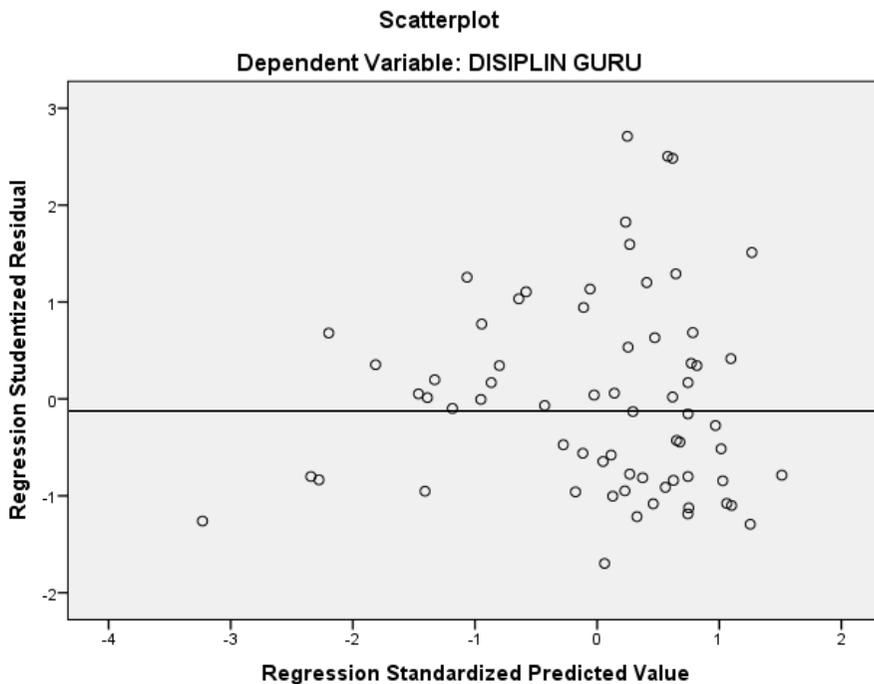
- b. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi disiplin guru (Y) atas budaya kerja (X_2).



Gambar 4.8
Heteroskedastisitas (Y-X₂)

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok disiplin guru (Y) atas budaya kerja sekolah (X₂) adalah *homogen*.

- c. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi disiplin guru (Y) atas kompetensi manajerial kepala sekolah (X₁) dan budaya kerja (X₂) secara bersama-sama.



Gambar 4.9
Heteroskedastisitas ($Y-X_1, X_2$)

Berdasarkan gambar di atas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok disiplin guru (Y) atas kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) dan budaya kerja (X_2) secara bersama-sama adalah *homogen*.

D. Pengujian Hipotesis Penelitian

Tujuan penelitian sebagaimana ditulis dalam Bab I di atas adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja terhadap disiplin guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Untuk membuktikannya, maka penelitian ini mengajukan tiga hipotesis yang pembuktiannya perlu diuji secara empirik. Ketiga hipotesis tersebut adalah merupakan dugaan sementara tentang pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1), budaya kerja (X_2) baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama terhadap disiplin guru (Y).

Oleh karena itu, di bawah ini secara lebih rinci masing-masing hipotesis akan diuji sebagai berikut:

1. Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) terhadap disiplin guru (Y)

$H_0: \rho_{y1} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) terhadap disiplin guru (Y). (X_1 ----Y)

$H_1: \rho_{y1} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) terhadap disiplin guru (Y). (X_1 ----Y)

Tabel 4.12
Kekuatan Pengaruh
(Koefisien Korelasi Sederhana) (ρ_{y1})

		Correlations	
		Disiplin Guru	Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah
Disiplin Guru	Pearson Correlation	1	,408**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	66	66
Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	Pearson Correlation	,408**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	66	66

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Keterangan: Interpretasi atau kriteria derajat koefisien korelasi:

- 0 : Tidak ada korelasi atau tidak ada hubungan
- 0,10 – 0,25 : Korelasi atau hubungan lemah
- 0,26 – 0,50 : Korelasi atau hubungan cukup kuat
- 0,51 – 0,75 : Korelasi atau hubungan kuat
- 0,76 – 0,99 : Korelasi atau hubungan sangat kuat
- 1 : Korelasi atau hubungan sempurna

Berdasarkan tabel 4.12 tentang pengujian hipotesis ρ_{y1} di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 99% ($\alpha = 0,01$) diperoleh koefisien korelasi sederhana *Pearson correlation* (ρ_{y1}) adalah 0,408 dan nilai signifikansi adalah $0,001 < 0,05$. Dengan demikian, maka *Ho ditolak dan Hi diterima*, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif yang cukup kuat dan signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap disiplin guru.

Tabel 4.13
Besarnya Pengaruh
(Koefisien Determinasi) (ρ_{y1})

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,408 ^a	,166	,153	9,691

a. Predictors: (Constant), Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

b. Dependent Variable: Disiplin Guru

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2 (*R square*) = 0,166, yang berarti bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap disiplin guru sebesar 16,6% dan sisanya yaitu 84,4 % ditentukan oleh faktor lainnya.

Adapun arah pengaruh atau koefisien regresi sederhana disiplin guru atas kompetensi manajerial kepala sekolah, adalah sebagai berikut:

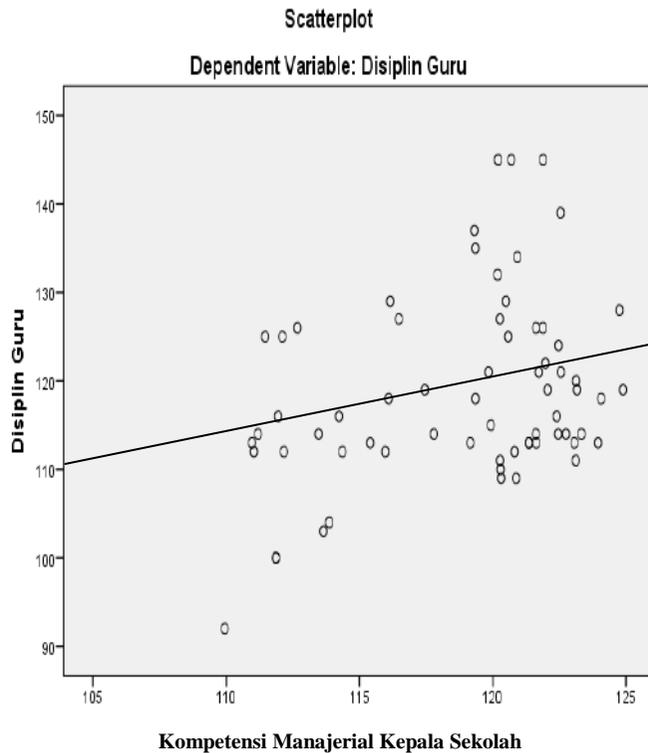
Tabel 4.14
Arah Pengaruh
(Koefisien Regresi Sederhana) (ρ_{y1})

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	84,035	9,796		8,579	,000
	Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	,265	,074	,408	3,571	,001

a. Dependent Variable: Disiplin Guru

Memperhatikan hasil analisis regresi sederhana pada tabel di atas, menunjukkan persamaan regresi sederhana (unstandardized coefficients B) $\hat{Y} = 84,035 + 0,265X_1$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kompetensi manajerial kepala sekolah akan mempengaruhi peningkatan skor disiplin guru sebesar 0,265. Adapun diagram pencar untuk persamaan regresi tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 4.10
Diagram Pencar Variabel X_1 -Y

2. Pengaruh budaya kerja (X_2) terhadap disiplin guru (Y)
 - Ho: $\rho_{y2} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja (X_2) terhadap disiplin guru (Y). (X_2 ----Y)
 - Hi: $\rho_{y2} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja (X_2) terhadap disiplin guru (Y). (X_2 ----Y)

Tabel 4.15
Kekuatan Pengaruh
(Koefisien Korelasi Sederhana) (ρ_{y2})

		Correlations	
		DISIPLIN GURU	BUDAYA KERJA
Disiplin Guru	Pearson Correlation	1	,321**
	Sig. (2-tailed)		,009
	N	66	66
Budaya Kerja	Pearson Correlation	,321**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	
	N	66	66

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel 4.15 tentang pengujian hipotesis ρ_{y2} di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 99% ($\alpha = 0,01$) diperoleh koefisien korelasi sederhana *Pearson correlation* (ρ_{y1}) adalah 0,321 dan nilai signifikansi adalah $0,009 < 0,05$. Dengan demikian, maka *Ho ditolak dan Hi diterima*, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan cukup kuat serta signifikan budaya kerja terhadap disiplin guru.

Tabel 4.16
Besarnya Pengaruh
(Koefisien Determinasi) (ρ_{y2})

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,321 ^a	,103	,089	10,048

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja

b. Dependent Variable: Disiplin Guru

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2 (*R square*) = 0,103, yang berarti bahwa budaya kerja memberikan pengaruh terhadap disiplin guru sebesar 10,3% dan sisanya yaitu 89,7 % ditentukan oleh faktor lainnya.

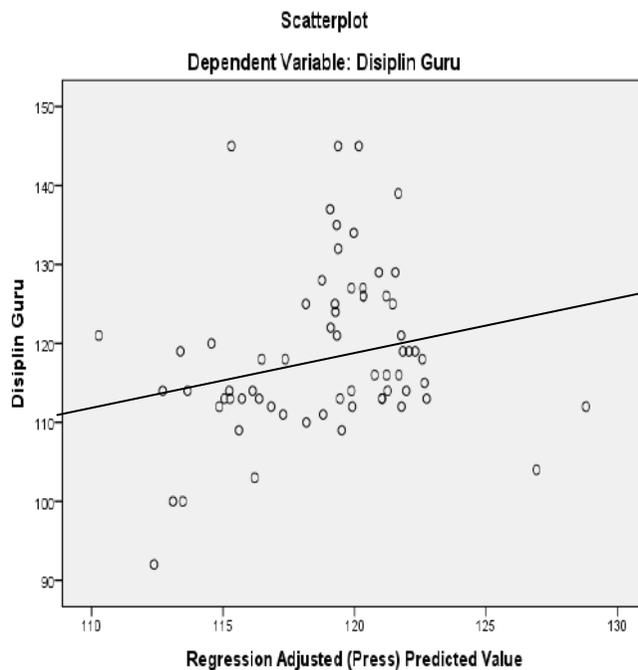
Adapun arah pengaruh atau koefisien regresi sederhana disiplin guru atas budaya kerja, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17
Arah Pengaruh (Koefisien Regresi) (ρ_{y2})

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	90,235	10,591		8,520	,000
1 Budaya Kerja	,219	,081	,321	2,712	,009

a. Dependent Variable:

Memperhatikan hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi sederhana (*unstandardized coefficients B*) $\hat{Y} = 90,235 + 0,219X_2$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor budaya kerja akan mempengaruhi peningkatan skor disiplin guru sebesar 0,953. Adapun diagram pencar untuk variabel budaa kerja adalah sebagai berikut:



Gambar 4.11
Diagram Pencar Variabel X₂-Y

3. Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) dan budaya kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap disiplin guru (Y)

$H_o: R_{y.1.2} = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) dan budaya kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap disiplin guru (Y). ($X_1, X_2 \text{----} Y$)

$H_i: R_{y.1.2} > 0$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) dan budaya kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap disiplin guru (Y). ($X_1, X_2 \text{----} Y$)

Tabel 4.18
Kekuatan Pengaruh
(Koefisien Korelasi Ganda) ($R_{y.1.2}$)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,470 ^a	,221	,196	9,439

a. Predictors: (Constant), BUDAYA KERJA, MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

b. Dependent Variable: DISIPLIN GURU

Tabel 4.19
Koefisien Signifikansi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1591,343	2	795,672	8,931	,000 ^b
	Residual	5612,778	63	89,092		
	Total	7204,121	65			

a. Dependent Variable: DISIPLIN GURU

b. Predictors: (Constant), BUDAYA KERJA, MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

Berdasarkan tabel 4.18 dan tabel 4.19 tentang pengujian hipotesis $R_{y.1.2}$ di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 99% ($\alpha = 0,01$) diperoleh koefisien korelasi ganda *Pearson correlation* ($R_{y.1.2}$) adalah 0,221 dan nilai signifikansi adalah $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, maka *Ho ditolak dan Hi diterima*, yang berarti bahwa

terdapat pengaruh positif dan cukup kuat serta signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap disiplin guru.

Tabel 4.20
Besarnya Pengaruh
(Koefisien Determinasi) ($R_{y1.2}$)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,470 ^a	,221	,196	9,439

a. Predictors: (Constant), BUDAYA KERJA, MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

b. Dependent Variable: DISIPLIN GURU

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2 (*R square*) = 0,221, yang berarti bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap disiplin guru sebesar 22,1% dan sisanya yaitu 77,9 % ditentukan oleh faktor lainnya.

Adapun arah pengaruh atau koefisien regresi ganda disiplin guru atas kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama adalah sebagai berikut:

Tabel 4.21
Arah Pengaruh
(Koefisien Regresi Ganda) ($R_{y1.2}$)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	67,367	12,404		5,431	,000
1 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	,230	,074	,353	3,087	,003
Budaya Kerja	,164	,078	,240	2,104	,039

a. Dependent Variable: DISIPLIN GURU

Memperhatikan hasil analisis regresi ganda, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*) $\hat{Y} = 67,367 + 0,230X_1 + 0,164X_2$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama, akan mempengaruhi peningkatan skor disiplin guru sebesar 0,394

E. Analisis Butir Instrumen

Analisis butir soal adalah pengujian terhadap mutu soal agar diperoleh informasi tentang karakteristik soal tersebut. Ada dua bentuk analisis butir soal yaitu analisis butir soal secara kuantitatif dan kualitatif. Pada prinsipnya analisis soal secara kualitatif dilaksanakan berdasarkan kaidah soal, aspek yang diperhatikan di dalam penelaahan secara kualitatif ini adalah setiap soal ditelaah dari segi materi, konstruksi, bahasa atau budaya, dan kunci jawaban atau pedoman penskorannya. Adapun analisis butir soal secara kuantitatif adalah pengujian terhadap soal dengan cara menganalisa data empiric hasil tes.⁵

Dalam analisis secara kuantitatif, dilakukan dengan dua pendekatan yaitu pendekatan secara klasik dan modern. Analisis butir soal secara klasik adalah proses penelaahan soal melalui informasi dari jawaban responden dalam rangka meningkatkan mutu butir pertanyaan atau pernyataan yang bersangkutan. Adapun analisis soal secara modern adalah penelaahan butir soal dengan menggunakan *Item Response Theory* (IRT) atau teori jawaban butir soal

Dalam penelitian ini analisis butir soal dilakukan menggunakan pendekatan klasik, aspek-aspek yang diperhatikan adalah setiap butir soal ditelaah dari segi tingkat kemudahan butir, daya pembeda butir dan penyebaran pilihan jawaban (untuk soal bentuk obyektif) atau frekuensi jawaban pada setiap pilihan jawaban.

Untuk mengetahui prosentase jawaban responden pada setiap butir instrumen penelitian, maka perlu dilakukan analisis butir instrumen penelitian dengan tujuan untuk mengetahui prosentase dari tiap-tiap butir instrumen penelitian, berikut adalah hasil prosentase dalam bentuk diagram pie untuk masing-masing variabel:

⁵Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001, hal.17

1. Disiplin Guru

Tabel 4.22
Analisis Butir Pernyataan No 1

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	SS	S	
Saya tiba tepat waktu di sekolah	SS	56	Secara keseluruhan guru datang ke sekolah tepat waktu. Sesuai dengan jawaban responden sebesar 56 % yang menyatakan sangat setuju pada pernyataan di samping
	S	27	
	KS	9	
	TS	8	
	STS	0	

Tabel 4.23
Analisis Butir Pernyataan No 2

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	SS	S	
Saya meninggalkan sekolah sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	SS	27	Secara keseluruhan guru meninggalkan sekolah sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Hal ini didukung oleh jawaban responden yang menjawab setuju sebanyak 58%
	S	58	
	KS	14	
	TS	2	
	STS	0	

Tabel 4.24
Analisis Butir Pernyataan No 3

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	SS	S	
Saya meminta izin ketika berhalangan hadir ke sekolah	SS	38	Sebagian guru meminta izin ketika berhalangan hadir. Sesuai dengan jawaban responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 38%
	S	35	
	KS	17	
	TS	6	
	STS	5	

Tabel 4.25
Analisis Butir Pernyataan No 4

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Saya meninggalkan sekolah tanpa izin ketika ada kebutuhan yang mendesak	SS	
S		26	
KS		11	
TS		17	
STS		3	

Tabel 4.26
Analisis Butir Pernyataan No 5

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Saya mengajar dengan baik sesuai dengan jadwal	SS	
S		36	
KS		17	
TS		3	
STS		0	

Tabel 4.27
Analisis Butir Pernyataan No 6

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai jadwal yang telah ditentukan	SS	17	Secara keseluruhan guru menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai jadwal yang telah ditentukan. Sesuai dengan jawaban responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 75%
	S	76	
	KS	8	
	TS	0	
	STS	0	

Tabel 4.28
Analisis Butir Pernyataan No 7

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya mengajar sesuai dengan RPP yang telah saya buat	SS	18	Secara keseluruhan guru guru mengajar sesuai dengan RPP yang telah dibuat. Sesuai dengan jawaban responden sebesar 76 % yang menyatakan setuju pada pernyataan di samping
	S	76	
	KS	5	
	TS	0	
	STS	2	

Tabel 4.29
Analisis Butir Pernyataan No 8

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya memeriksa absen siswa sebelum mengajar	SS	32	Sebagian besar guru mengabsen siswa sebelum mengajar. Sesuai dengan jawaban responden sebesar 56 % yang menyatakan setuju pada pernyataan di samping
	S	56	
	KS	9	
	TS	3	
	STS	0	

Tabel 4.30
Analisis Butir Pernyataan No 9

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya menggunakan metode yang variatif saat mengajar	SS	20	Secara keseluruhan guru menggunakan metode yang variatif ketika mengajar. Hal ini sesuai dengan jawaban responden sebesar 76 % yang menyatakan setuju pada pernyataan di samping
	S	76	
	KS	5	
	TS	0	
	STS	0	

Tabel 4.31
Analisis Butir Pernyataan No 10

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya mengajar sesuai dengan materi yang akan dipelajari	SS	30	Secara keseluruhan guru mengajar sesuai dengan materi yang akan dipelajari. Hal ini didukung oleh jawaban responden sebesar 64 % yang menyatakan setuju pada pernyataan di samping
	S	64	
	KS	6	
	TS	0	
	STS	0	

Tabel 4.32
Analisis Butir Pernyataan No 11

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya menggunakan media sesuai dengan materi pelajaran	SS	18	Secara umum guru menggunakan media yang sesuai dengan materi pelajaran. Hal ini diperjelas oleh jawaban responden sebesar 56 % yang menyatakan setuju pada pernyataan di samping
	S	80	
	KS	0	
	TS	2	
	STS	0	

Tabel 4.33
Analisis Butir Pernyataan No 12

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya memberi tugas kepada siswa sesuai dengan apa yang diajarkan	SS	32	Secara keseluruhan guru memberi tugas sesuai dengan apa yang diajarkan. Hal ini diperjelas oleh jawaban responden sebesar 61% yang menyatakan setuju pada pernyataan di samping
	S	61	
	KS	6	
	TS	0	
	STS	2	

Tabel 4.34
Analisis Butir Pernyataan No 13

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya belum menyelesaikan materi ajar ketika siswa menghadapi ujian	SS	29	47% responden menjawab kurang setuju dengan pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa sebagian besar guru telah menyelesaikan materi ajar ketika siswa menghadapi ujian.
	S	20	
	KS	47	
	TS	5	
	STS	0	

Tabel 4.35
Analisis Butir Pernyataan No 14

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya menggunakan peralatan sekolah sesuai fungsinya	SS	15	Secara keseluruhan guru menggunakan peralatan sekolah sesuai fungsinya. Hal ini berdasarkan jawaban responden sebesar 80% yang menyatakan setuju pada pernyataan tersebut.
	S	80	
	KS	3	
	TS	2	
	STS	0	

Tabel 4.36
Analisis Butir Pernyataan No 15

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya siap menerima konsekuensi ketika melanggar peraturan sekolah	SS	15	Secara keseluruhan guru siap menerima konsekuensi ketika melanggar peraturan. Hal ini sesuai dengan jawaban responden sebesar 82% yang menyatakan setuju pada pernyataan di samping
	S	82	
	KS	3	
	TS	0	
	STS	0	

Tabel 4.37
Analisis Butir Pernyataan No 16

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya adalah guru yang menjadi panutan siswa	SS	15	Secara keseluruhan guru menjadi panutan bagi siswa. Hal ini sejalan dengan jawaban responden sebesar 77% yang menyatakan setuju pada pernyataan tersebut
	S	77	
	KS	8	
	TS	0	
	STS	0	

Tabel 4.38
Analisis Butir Pernyataan No 17

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya mengabaikan siswa yang melanggar peraturan	SS	17	Jawaban responden sebesar 68% yang menyatakan kurang setuju pada pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa guru tidak mengabaikan siswa yang melanggar disiplin
	S	14	
	KS	68	
	TS	0	
	STS	2	

Tabel 4.39
Analisis Butir Pernyataan No 18

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya merapikan perangkat pembelajaran setelah digunakan	SS	17	Secara keseluruhan guru merapikan perangkat pembelajaran. Sesuai dengan jawaban responden sebesar 73% yang menyatakan setuju pada pernyataan di samping
	S	73	
	KS	6	
	TS	5	
	STS	0	

Tabel 4.40
Analisis Butir Pernyataan No 19

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya memberi evaluasi setelah mengajar	SS	18	Sebagian besar guru memberi evaluasi setelah mengajar. Sesuai dengan jawaban responden sebesar 77% yang menyatakan setuju pada pernyataan di samping
	S	77	
	KS	3	
	TS	2	
	STS	0	

Tabel 4.41
Analisis Butir Pernyataan No 20

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya mengoreksi tugas siswa	SS	30	Sebagian besar guru mengoreksi tugas siswa. Hal ini sesuai dengan jawaban responden sebesar 64% menyatakan setuju pada pernyataan di samping.
	S	64	
	KS	6	
	TS	0	
	STS	0	

Tabel 4.42
Analisis Butir Pernyataan No 21

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya memberi motivasi kepada siswa agar semangat dalam belajar	SS	32	Secara keseluruhan guru memberi motivasi kepada siswa agar semangat dalam belajar. Hal ini sesuai dengan jawaban responden sebesar 61% yang menyatakan setuju pada pernyataan di samping
	S	61	
	KS	6	
	TS	2	
	STS	0	

Tabel 4.43
Analisis Butir Pernyataan No 22

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya memberi reward kepada siswa yang berprestasi	SS	20	Dari jawaban responden 76% menyatakan setuju pada pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa sebagian besar guru memberi reward kepada siswa yang berprestasi.
	S	76	
	KS	3	
	TS	2	
	STS	0	

Tabel 4.44
Analisis Butir Pernyataan No 23

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Saya mengabaikan siswa ketika mengajukan pertanyaan yang sulit difahami	SS	
S		29	
KS		42	
TS		2	
STS		0	

Tabel 4.45
Analisis Butir Pernyataan No 24

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Saya merasa beban ketika mendapat tugas tambahan di luar mengajar	SS	
S		35	
KS		45	
TS		5	
STS		0	

Tabel 4.46
Analisis Butir Pernyataan No 25

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Saya memelihara dan meningkatkan kebersamaan di antara guru yang lain	SS	
S		76	
KS		3	
TS		2	
STS		0	

Tabel 4.47
Analisis Butir Pernyataan No 26

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya memakai sepatu ketika mengajar	SS	50	Secara keseluruhan guru memakai sepatu ketika mengajar. Hal ini sesuai dengan jawaban responden sebesar 50% yang menyatakan sangat setuju pada pernyataan di samping
	S	47	
	KS	2	
	TS	2	
	STS	0	

Tabel 4.48
Analisis Butir Pernyataan No 27

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya bertanya kepada siswa tentang kesulitan belajar yang dihadapi	SS	21	Secara keseluruhan guru bertanya kepada siswa tentang kesulitan belajar. Sesuai dengan jawaban responden sebesar 74% yang menyatakan setuju pada pernyataan di samping
	S	74	
	KS	3	
	TS	2	
	STS	0	

Tabel 4.49
Analisis Butir Pernyataan No 28

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya melakukan remedial bagi siswa yang kurang nilainya	SS	26	Secara keseluruhan guru melakukan remedial bagi siswa yang kurang nilainya. Hal ini sesuai dengan jawaban responden sebesar 68% yang menyatakan setuju pada pernyataan di samping
	S	68	
	KS	3	
	TS	2	
	STS	2	

Tabel 4.50
Analisis Butir Pernyataan No 29

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya mengembalikan tugas siswa yang telah dikoreksi untuk mengetahui hasil belajar	SS	24	Sebagian besar guru mengembalikan tugas siswa yang telah dikoreksi. Sesuai dengan jawaban responden sebesar 65% yang menyatakan setuju pada pernyataan di samping
	S	65	
	KS	8	
	TS	2	
	STS	2	

2. Kompetensi manajerial kepala sekolah

Tabel 4.51
Analisis Butir Pernyataan No 01

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah mampu merumuskan misi dan tujuan sekolah secara jelas	Sl	36	Secara umum kepala sekolah mampu merumuskan misi dan tujuan sekolah secara jelas. Hal ini sesuai dengan jawaban responden sebesar 39% yang menyatakan setuju pada pernyataan di samping
	Sr	39	
	Kd	20	
	Jr	5	
	Tp	0	

Tabel 4.52
Analisis Butir Pernyataan No 02

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah secara bersama-sama dengan guru menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS)	Sl	17	Secara umum kepala sekolah mampu merumuskan misi dan tujuan sekolah secara jelas. Hal ini sesuai dengan jawaban responden sebesar 39% yang menyatakan setuju pada pernyataan di samping
	Sr	48	
	Kd	23	
	Jr	6	
	Tp	6	

Tabel 4.53
Analisis Butir Pernyataan No 03

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah mampu menyusun rincian tugas setiap personil sekolah secara jelas	Sl	35	Jawaban responden menyatakan sebanyak 38% menjawab sering atas prnyataan di samping. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah mampu menyusun rincian tugas setiap personil sekolah
	Sr	38	
	Kd	17	
	Jr	5	
	Tp	6	

Tabel 4.54
Analisis Butir Pernyataan No 04

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah membuat rencana evaluasi program	Sl	26	Kepala sekolah telah membuat rencana evaluasi program. Hal ini dikuatkan oleh jawaban responden yang menyatakan sering atas pernyataan tersebut sebanyak 36%
	Sr	36	
	Kd	30	
	Jr	8	
	Tp	0	

Tabel 4.55
Analisis Butir Pernyataan No 05

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah bekerjasama dengan personil sekolah dalam menyusun RAPBS	Sl	29	33% menjawab sering pada pernyataan ini. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah telah bekerjasama dengan personil sekolah dalam menyusun RAPBS
	Sr	33	
	Kd	23	
	Jr	9	
	Tp	6	

Tabel 4.56
Analisis Butir Pernyataan No 06

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah dapat menentukan langkah yang strategis untuk mencapai misi dan tujuan sekolah	Sl	21	Sebagian besar (47%) responden menjawab sering pada pernyataan ini. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah dapat menentukan langkah yang strategis untuk mencapai misi dan tujuan sekolah
	Sr	47	
	Kd	24	
	Jr	8	
	Tp	0	

Tabel 4.57
Analisis Butir Pernyataan No 07

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah berusaha meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan	Sl	35	35% responden menjawab selalu dan sering pada pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah telah berusaha meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan
	Sr	35	
	Kd	20	
	Jr	11	
	Tp	0	

Tabel 4.58
Analisis Butir Pernyataan No 08

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah memberi arahan dalam merumuskan SKL, SK-KD dan silabus	Sl	20	Jawaban responden menyatakan sebanyak 39% menjawab sering atas pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah memberi arahan dalam merumuskan SKL, SK-KD dan silabus
	Sr	39	
	Kd	27	
	Jr	9	
	Tp	5	

Tabel 4.59
Analisis Butir Pernyataan No 09

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah mendayagunakan sarana dan prasarana sekolah untuk pengembangan hasil belajar siswa	Sl	39	39% responden menjawab selalu atas pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa Kepala sekolah telah mendayagunakan sarana dan prasarana sekolah untuk pengembangan hasil belajar siswa
	Sr	32	
	Kd	23	
	Jr	6	
	Tp	0	

Tabel 4.60
Analisis Butir Pernyataan No 10

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Sl	Jr	
Kepala sekolah mengabaikan kerjasama dengan masyarakat dalam menciptakan lingkungan sekoah kondusif	Sl	11	Jawaban responden menyatakan jarang sebanyak 44% atas pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah tidak mengabaikan kerjasama dengan masyarakat dalam menciptakan lingkungan sekoah kondusif
	Sr	26	
	Kd	18	
	Jr	44	
	Tp	2	

Tabel 4.61
Analisis Butir Pernyataan No 11

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Sl	Jr	
Kepala sekolah mampu menciptakan suasana kebersamaan di lingkungan sekolah	Sl	35	35% responden menjawab selalu. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah mampu menciptakan suasana kebersamaan di lingkungan sekolah
	Sr	32	
	Kd	27	
	Jr	6	
	Tp	0	

Tabel 4.62
Analisis Butir Pernyataan No 12

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah mampu memberikan bimbingan dan arahan yang baik kepada setiap personil sekolah	Sl	38	Jawaban responden menyatakan sebanyak 42% menjawab sering atas pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah mampu memberikan bimbingan dan arahan yang baik kepada setiap personil sekolah
	Sr	42	
	Kd	17	
	Jr	2	
	Tp	2	

Tabel 4.63
Analisis Butir Pernyataan No 13

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah bekerja sendiri dalam pengembangan kurikulum sekolah	Sl	27	41% responden menjawab jarang. Artinya, kepala sekolah tidak bekerja sendiri dalam pengembangan kurikulum sekolah
	Sr	29	
	Kd	2	
	Jr	41	
	Tp	2	

Tabel 4.64
Analisis Butir Pernyataan No 14

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah mengatur kegiatan kesiswaan agar tidak mengganggu proses pembelajaran	Sl	26	44% responden menjawab sering. Artinya, kepala sekolah mengatur kegiatan kesiswaan agar tidak mengganggu proses pembelajaran
	Sr	44	
	Kd	27	
	Jr	3	
	Tp	0	

Tabel 4.65
Analisis Butir Pernyataan No 15

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah bekerjasama dengan paraguru dalam melayani orang tua murid dengan baik	Sl	29	39% responden menjawab sering. Hal ini berarti bahwa Kepala sekolah bekerjasama dengan paraguru dalam melayani orang tua murid dengan baik
	Sr	39	
	Kd	29	
	Jr	2	
	Tp	0	

Tabel 4.66
Analisis Butir Pernyataan No 16

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah memberi tugas kepada guru sesuai dengan keahliannya	Sl	27	53% responden menjawab sering. Hal ini berarti bahwa Kepala sekolah memberi tugas kepada guru sesuai dengan keahliannya
	Sr	53	
	Kd	15	
	Jr	5	
	Tp	0	

Tabel 4.67
Analisis Butir Pernyataan No 17

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah berdiskusi dalam mengambil kebijakan	Sl	29	55% responden menjawab sering. Hal ini berarti bahwa Kepala sekolah berdiskusi dalam mengambil kebijakan
	Sr	55	
	Kd	14	
	Jr	3	
	Tp	0	

Tabel 4.68
Analisis Butir Pernyataan No 18

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Sl	Jr	
Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap guru secara berkala	Sr	24	41% responden menjawab sering. Hal ini berarti bahwa Kepala sekolah berdiskusi dalam mengambil kebijakan
	Kd	41	
	Jr	30	
	Jr	3	
	Tp	2	

Tabel 4.69
Analisis Butir Pernyataan No 19

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Sl	Jr	
Kepala sekolah memberi kesejahteraan kepada guru dan staf	Sr	26	39% responden menjawab sering. Hal ini berarti bahwa Kepala sekolah berdiskusi dalam mengambil kebijakan
	Kd	39	
	Jr	27	
	Jr	8	
	Tp	0	

Tabel 4.70
Analisis Butir Pernyataan No 20

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Sl	Jr	
Kepala sekolah melaksanakan tata tertib sesuai peraturan yang berlaku	Sr	39	Jawaban responden sebanyak 39% menjawab selalu. Ini berarti bahwa Kepala sekolah melaksanakan tata tertib sesuai peraturan yang berlaku
	Kd	35	
	Jr	23	
	Jr	3	
	Tp	0	

Tabel 4.71
Analisis Butir Pernyataan No 21

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah membina hubungan yang baik dengan warga sekolah	Sl	33	35% responden menjawab sering. Ini berarti bahwa kepala sekolah membina hubungan yang baik dengan warga sekolah
	Sr	35	
	Kd	27	
	Jr	5	
	Tp	0	

Tabel 4.72
Analisis Butir Pernyataan No 22

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah memberi dukungan dan apresiasi terhadap personil sekolah yang berprestasi	Sl	32	45% responden menjawab sering. Berarti bahwa kepala sekolah memberi dukungan dan apresiasi terhadap personil sekolah yang berprestasi
	Sr	45	
	Kd	23	
	Jr	0	
	Tp	0	

Tabel 4.73
Analisis Butir Pernyataan No 23

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah melaksanakan tata tertib sesuai peraturan yang berlaku	Sl	44	45% responden menjawab sering. Berarti bahwa kepala sekolah melaksanakan tata tertib sesuai peraturan yang berlaku
	Sr	45	
	Kd	9	
	Jr	2	
	Tp	0	

Tabel 4.74
Analisis Butir Pernyataan No 24

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah mengelola kelengkapan administrasi sekolah	Sl	30	Kepala sekolah mengelola kelengkapan administrasi sekolah. Sesuai dengan jawaban responden 44% menjawab sering
	Sr	44	
	Kd	20	
	Jr	6	
	Tp	0	

Tabel 4.75
Analisis Butir Pernyataan No 25

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah memberi reward kepada guru yang mematuhi disiplin	Sl	38	45% responden menjawab sering. Berarti Kepala sekolah memberi reward kepada guru yang mematuhi disiplin
	Sr	45	
	Kd	14	
	Jr	0	
	Tp	3	

Tabel 4.76
Analisis Butir Pernyataan No 26

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah bersikap santun kepada setiap personil yang ada di sekolah	Sl	41	Jawaban responden menyatakan sebanyak 45% menjawab sering atas pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah bersikap santun kepada setiap personil yang ada di sekolah
	Sr	45	
	Kd	12	
	Jr	2	
	Tp	0	

Tabel 4.77
Analisis Butir Pernyataan No 27

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah mampu menganalisis dan menindaklanjuti hasil evaluasi	Sl	29	52% responden menjawab sering. Berarti Kepala sekolah mampu menganalisis dan menindaklanjuti hasil evaluasi
	Sr	52	
	Kd	17	
	Jr	0	
	Tp	3	

Tabel 4.78
Analisis Butir Pernyataan No 28

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah mengabaikan saran dan kritik dari guru	Sl	6	44% responden menjawab jarang. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah tidak mengabaikan kritik dan saran dari guru
	Sr	38	
	Kd	12	
	Jr	44	
	Tp	0	

Tabel 4.79
Analisis Butir Pernyataan No 29

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah memonitoring keberhasilan program sekolah	Sl	20	62% responden menjawab sering. Berarti kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya memonitoring keberhasilan program sekolah
	Sr	62	
	Kd	17	
	Jr	2	
	Tp	0	

Tabel 4.80
Analisis Butir Pernyataan No 30

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Sl	Jr	
Kepala sekolah mampu menyelesaikan masalah dengan bijaksana	Sr	29	Jawaban responden 44% menyatakan sering. Ini berarti bahwa kepala sekolah mampu menyelesaikan masalah dengan bijaksana
	Kd	44	
	Jr	21	
	Sl	6	
	Tp	0	

Tabel 4.81
Analisis Butir Pernyataan No 31

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Sl	Jr	
Kepala sekolah memberi arahan terhadap RPP atau silabus yang telah dibuat guru	Sr	32	Jawaban responden 42% menyatakan sering. Ini berarti bahwa kepala sekolah memberi arahan terhadap RPP atau silabus yang telah dibuat guru
	Kd	42	
	Jr	17	
	Sl	5	
	Tp	5	

Tabel 4.82
Analisis Butir Pernyataan No 32

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Sl	Jr	
Kepala sekolah mendokumentasikan hasil supervisi sebagai bahan evaluasi	Sr	26	42% responden menyatakan sering. Ini berarti bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugas mendokumentasikan hasil supervisi sebagai bahan evaluasi
	Kd	42	
	Jr	26	
	Sl	5	
	Tp	2	

Tabel 4.83
Analisis Butir Pernyataan No 33

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Kepala sekolah mengawasi guru dan staf dalam melaksanakan kegiatan sekolah	Sl	41	Jawaban responden menyatakan sebanyak 41% menjawab selalu atas pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah mengawasi guru dan staf dalam melaksanakan kegiatan sekolah
	Sr	36	
	Kd	15	
	Jr	6	
	Tp	2	

3. Budaya Kerja

Tabel 4.84
Analisis Butir Pernyataan No 01

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya menikmati pekerjaaa sebagai guru	SS	24	52% responden menjawab setuju. Berarti bahwa Sebagian besar guru menikmati pekerjaannya
	S	52	
	KS	18	
	TS	5	
	STS	2	

Tabel 4.85
Analisis Butir Pernyataan No 02

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya lebih mengutamakan kepentingan pekerjaan dari pada kepentingan pribadi	SS	23	52% responden menjawab setuju. Berarti bahwa guru lebih mengutamakan kepentingan pekerjaan dari pada kepentingan pribadi
	S	52	
	KS	20	
	TS	5	
	STS	2	

Tabel 4.86
Analisis Butir Pernyataan No 03

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	SS	S	
Bersedia melibatkan diri sepenuhnya dalam tugas pekerjaan	SS	15	Sebanyak 42% jawaban responden menyatakan setuju. Ini berarti bahwa guru bersedia melibatkan diri sepenuhnya dalam tugas pekerjaan
	S	42	
	KS	27	
	TS	12	
	STS	3	

Tabel 4.87
Analisis Butir Pernyataan No 04

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	SS	S	
Bersedia menerima resiko jika tidak melaksanakan tugas pekerjaan	SS	11	Sebanyak 65% jawaban responden menyatakan setuju. Ini berarti bahwa guru bersedia menerima resiko jika tidak melaksanakan tugas pekerjaan
	S	65	
	KS	15	
	TS	9	
	STS	0	

Tabel 4.88
Analisis Butir Pernyataan No 5

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	SS	S	
Lembaga mengapresiasi jika saya baik dalam bekerja	SS	20	Sebanyak 45% jawaban responden menyatakan setuju. Ini berarti bahwa lembaga mengapresiasi jika saya baik dalam bekerja
	S	45	
	KS	26	
	TS	9	
	STS	0	

Tabel 4.89
Analisis Butir Pernyataan No 6

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Lembaga memberi reward jika saya berprestasi dalam bekerja	SS	30	Sebanyak 52% jawaban responden menyatakan setuju. Ini berarti bahwa lembaga memberi reward jika saya berprestasi dalam bekerja
	S	52	
	KS	15	
	TS	2	
	STS	2	

Tabel 4.90
Analisis Butir Pernyataan No 07

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya menjaga hubungan dengan baik dengan rekan kerja guna menciptakan lingkungan kerja yang nyaman	SS	27	Sebanyak 42% jawaban responden menyatakan setuju. Ini berarti bahwa sebagian besar guru menjaga hubungan dengan baik dengan rekan kerja guna menciptakan lingkungan kerja yang nyaman
	S	42	
	KS	15	
	TS	15	
	STS	0	

Tabel 4.91
Analisis Butir Pernyataan No 08

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Lembaga memberi motivasi kepada saya untuk bekerja secara maksimal	SS	18	Jawaban responden menyatakan sebanyak 64% menjawab setuju atas pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa lembaga memberi motivasi kepada saya untuk bekerja secara maksimal
	S	64	
	KS	11	
	TS	8	
	STS	0	

Tabel 4.92
Analisis Butir Pernyataan No 09

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya terbiasa lalai akan tanggungjawab pekerjaan	SS	30	44% responden menyatakan kurang setuju atas pernyataan di samping. Ini berarti bahwa guru tidak lalai akan tanggungjawabnya
	S	21	
	KS	44	
	TS	5	
	STS	0	

Tabel 4.93
Analisis Butir Pernyataan No 10

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Lembaga membiarkan jika saya lalai akan tanggungjawab pekerjaan	SS	27	Sebanyak 36% responden menjawab kurang setuju atas pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa lembaga tidak membiarkan jika saya lalai akan tanggungjawab pekerjaan
	S	29	
	KS	36	
	TS	8	
	STS	0	

Tabel 4.94
Analisis Butir Pernyataan No 11

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Guru mengakui dan bertanggungjawab atas kesalahan yang diperbuat	SS	17	Secara keseluruhan guru telah mengakui dan bertanggungjawab jika berbuat salah. Hal ini sesuai dengan jawaban responden sebanyak 62% yang menyatakan setuju atas pernyataan tersebut
	S	62	
	KS	15	
	TS	6	
	STS	0	

Tabel 4.95
Analisis Butir Pernyataan No 12

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	SS	S	
Lembaga memberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat	SS	15	70% jawaban responden menyatakan setuju. Hal ini berarti bahwa lembaga memberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat
	S	70	
	KS	9	
	TS	6	
	STS	0	

Tabel 4.96
Analisis Butir Pernyataan No 13

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	SS	S	
Saya menyukai pekerjaan yang bersifat tantangan	SS	20	Sebagia besar guru menyukai pekerjaan yang bersifat tantangan. Hal ini dibuktikan dari jawaban responden sebesar 52% yang menjawab setuju
	S	52	
	KS	24	
	TS	5	
	STS	0	

Tabel 4.97
Analisis Butir Pernyataan No 14

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	SS	S	
Saya mampu memanfaatkan waktu dengan baik dalam bekerja	SS	11	74% jawaban responden menyatakan setuju. Berarti sebagian besar guru mampu memanfaatkan waktu dengan baik dalam bekerja
	S	74	
	KS	11	
	TS	5	
	STS	0	

Tabel 4.98
Analisis Butir Pernyataan No 15

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	SS	S	
Saya menerima dengan baik pekerjaan tambahan yang dibebankan kepada saya	SS	12	Sebanyak 56% responden menjawab setuju atas pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa sebagian besar guru menerima dengan baik pekerjaan tambahan yang dibebankan kepada saya
	S	56	
	KS	24	
	TS	8	
	STS	0	

Tabel 4.99
Analisis Butir Pernyataan No 16

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	SS	S	
Saya bangga dan senang menggunakan seragam yang menjadi atribut tempat bekerja	SS	21	Sebanyak 62% responden menjawab setuju atas pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa sebagian besar guru bangga dan senang menggunakan atribut tempat bekerja
	S	62	
	KS	12	
	TS	5	
	STS	0	

Tabel 4.100
Analisis Butir Pernyataan No 17

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	SS	S	
Saya merasa diacuhkan ketika mengemukakan masalah dalam pekerjaan	SS	14	53% responden menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa guru tidak diacuhkan ketika mengemukakan masalah dalam pekerjaan
	S	26	
	KS	53	
	TS	8	
	STS	0	

Tabel 4.101
Analisis Butir Pernyataan No 18

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya akan tetap melaksanakan pekerjaan dengan segera walaupun tiak dituntut diselesaikan secepatnya	SS	11	59% responden menjawab setuju. Ini berarti bahwa ebagian besar para guru akan tetap melaksanakan pekerjaan dengan segera walaupun tiak dituntut diselesaikan secepatnya
	S	59	
	KS	26	
	TS	5	
	STS	0	

Tabel 4.102
Analisis Butir Pernyataan No 19

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya bekerja keras untuk mencapai target yang telah ditetapkan	SS	17	Responden sebanyak 62% menjawab selalu atas pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa sebagian besar guru bekerja keras untuk mencapai target yang telah ditetapkan
	S	62	
	KS	18	
	TS	3	
	STS	0	

Tabel 4.103
Analisis Butir Pernyataan No 20

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya datang dan pulang tepat waktu ketika bekerja	SS	24	56% respoden menjawab setuju. Berarti secara keseluruhan para guru datang dan pulang tepat waktu ketika bekerja
	S	56	
	KS	12	
	TS	8	
	STS	0	

Tabel 4.104
Analisis Butir Pernyataan No 21

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya berpakaian rapi sesuai dengan ketentuan yang berlaku	SS	17	65% responden menjawab setuju. Berarti secara keseluruhan para guru berpakaian rapi sesuai dengan ketentuan yang berlaku
	S	65	
	KS	17	
	TS	2	
	STS	0	

Tabel 4.105
Analisis Butir Pernyataan No 22

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya saling membantu dengan rekan kerja dalam menjalankan pekerjaan	SS	20	53% responden menjaab setuju. Ini berarti bahwa para guru saling membantu dalam menjalankan pekerjaan
	S	53	
	KS	21	
	TS	5	
	STS	2	

Tabel 4.106
Analisis Butir Pernyataan No 23

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Bekerjasama dengan rekan kerja dalam mencapai visi dan tujuan lembaga	SS	15	Jawaban responden menyatakan sebanyak 55% menjawab setuju atas pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa para guru bekerjasama dalam mencapai visi dan tujuan lembaga
	S	55	
	KS	27	
	TS	3	
	STS	0	

Tabel 4.107
Analisis Butir Pernyataan No 24

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan rapi ketika bekerja	SS	26	50% responden menjawab setuju. Ini berarti bahwa sebagian besar guru menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan rapi ketika bekerja
	S	50	
	KS	12	
	TS	12	
	STS	0	

Tabel 4.108
Analisis Butir Pernyataan No 25

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya mampu memberi kontribusi kepada tim dalam setiap kegiatan	SS	17	Sebagian besar guru memberi kontribusi kepada tim dalam setiap kegiatan. Hal ini sesuai dengan jawaban responden sebanyak 61% yang menjawab setuju atas pernyataan di samping
	S	61	
	KS	18	
	TS	5	
	STS	0	

Tabel 4.109
Analisis Butir Pernyataan No 26

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai target yang telah ditentukan lembaga	SS	12	68% responden menjawab setuju. Ini berarti bahwa sebagian besar para guru menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai target yang telah ditentukan lembaga
	S	68	
	KS	17	
	TS	3	
	STS	0	

Tabel 4.110
Analisis Butir Pernyataan No 27

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Saya bekerja dengan baik walau tidak ada perintah dari pimpinan	SS	
S		64	
KS		11	
TS		8	
STS		0	

Tabel 4.111
Analisis Butir Pernyataan No 28

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Berusaha mengerjakan pekerjaan dengan maksimal yang diberi secara mendadak	SS	
S		59	
KS		18	
TS		5	
STS		2	

Tabel 4.112
Analisis Butir Pernyataan No 29

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	Saling tukar informasi antar rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	SS	
S		52	
KS		15	
TS		9	
STS		5	

Tabel 4.113
Analisis Butir Pernyataan No 30

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	SS	20	
Saya berperilaku baik di lingkungan kerja hanya ketika diawasi pemimpin	S	21	39% jawaban responden menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa para guru berperilaku baik di lingkungan kerja meskipun tidak diawasi pimpinan
	KS	39	
	TS	15	
	STS	5	

Tabel 4.114
Analisis Butir Pernyataan No 31

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	SS	11	
Saya bekerja sesuai pedoman yang berlaku di sekolah	S	55	Para guru telah bekerja sesuai pedoman. Hal ini sesuai dengan jawaban responden sebanyak 55% yang menjawab setuju
	KS	18	
	TS	8	
	STS	9	

Tabel 4.115
Analisis Butir Pernyataan No 32

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
	SS	12	
Hasil kerja saya sesuai dengan standar yang diberlakukan di unit kerja	S	65	65% jawaban responden menyatakan setuju. Maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar hasil kerja para guru sesuai standar yang berlaku
	KS	14	
	TS	6	
	STS	3	

Tabel 4.116
Analisis Butir Pernyataan No 33

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Pemberian tugas kerja sesuai dengan kemampuan saya	SS	8	73% responden menjawab setuju. Ini menyatakan bahwa para guru diberi tugas kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki
	S	73	
	KS	11	
	TS	8	
	STS	2	

Tabel 4.117
Analisis Butir Pernyataan No 34

Pernyataan	Prosentase Jawaban Responden (%)		Kesimpulan
Saya tidak diberi kebebasan dalam mengemukakan kritik dan saran terhadap lembaga	SS	29	Jawaban responden menyatakan sebanyak 32% menjawab kurang setuju atas pernyataan di samping. Hal ini berarti bahwa para guru diberi kebebasan dalam mengemukakan kritik dan saran terhadap lembaga
	S	21	
	KS	32	
	TS	12	
	STS	6	

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh dan besar pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja terhadap disiplin guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan. Dalam penelitian ini banyaknya sampel yang diambil adalah 66 orang guru sebagai responden.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah diuraikan diatas, maka secara keseluruhan temuan dalam penelitian ini dapat menjawab rumusan masalah yang telah dipaparkan, adapun hasil dari analisa data menggunakan metode statistik maka dapat dideskripsikan hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap disiplin guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh yang cukup kuat dan signifikan terhadap disiplin guru. Hasil penelitian ini sejalan atau menguatkan teori yang dikemukakan oleh Charles sebagaimana dikutip oleh Mulyasa yang mengatakan bahwa “*Competency as rational performance which satisfactorily meets the objective a desired condition*”. Artinya kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Poerwodarminto juga mengemukakan bahwa manajerial berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, serta membuat rencana.

Hakikat kompetensi manajerial di atas, menekankan bahwa kepala sekolah sebagai manajer harus mempunyai kemampuan yang mendalam mengenai urusan kepemimpinan melalui keahlian yang spesifik sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien. Indikator kepala sekolah yang efektif adalah ia harus mampu mengatur semua potensi sekolah agar dapat berfungsi secara optimal. Dan seorang kepala sekolah juga harus mampu melakukan fungsi-fungsi manajerial dengan baik yang meliputi *planning, organizing, actuating, controlling*. Selain itu, sebagai kepala sekolah hendaknya mempunyai kemampuan dalam menyusun perencanaan sekolah, pendayagunaan semua sumber daya yang ada, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah, menciptakan budaya dan iklim yang kondusif, mengelola guru dan staf, serta mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat. Hal ini sebagaimana Allah berfirman dalam Q.S. Al-Hasyr:59/18:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَّاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ

إِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Hasyr/59:18)

Ayat di atas menjelaskan bahwa di antara suatu hal yang perlu manusia lakukan adalah bagaimana memikirkan agar apa yang akan

dilakukan dihari esok lebih baik dari hari ini dan selanjutnya. Berangkat dari ayat di atas, maka dalam kehidupan ini kita sebagai manusia harus merencanakan sesuatu yang akan diperbuat agar masa depan lebih baik dari sekarang. Hal ini juga berlaku dalam suatu organisasi di sekolah, bahwa setiap pekerjaan hendaklah selalu direncanakan, diorganisasikan, serta dikendalikan dengan baik sehingga dapat mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Untuk dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien, maka kepala sekolah hendaknya mampu mengarahkan para guru dalam menyelenggarakan pendidikan yang baik. mengarahkan guru berarti memberi tauladan kepada guru agar menjadi profesional dalam bekerja. Karena salah satu indikator guru profesional yaitu guru yang taat akan peraturan dan berdisiplin tinggi. Artinya, peningkatan disiplin guru dalam kegiatan belajar-mengajar melalui optimalisasi kompetensi manajerial kepala sekolah.

Hasil pengujian hipotesis pertama ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan masalah kompetensi manajerial kepala sekolah, seperti yang dilakukan oleh Fairuzah El-Faradis,⁶ yang berjudul *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiyah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura*. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa 1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi manajerial terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil nilai signifikansi t-test yang mempunyai besaran 0,017, dan besarnya pengaruh antara kompetensi manajerial terhadap kinerja guru sebesar 65,7%. 2) terdapat pengaruh antara motivasi motivasi kerja terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil nilai signifikansi t-test yang mempunyai besaran 0,000, dan besarnya pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 34,3%. 3) terdapat pengaruh antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil uji F yang mempunyai besaran nilai signifikansi 0,000.

Berdasarkan pengujian hipotesis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif, cukup kuat dan signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan disiplin guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan, yang ditunjukkan

⁶Fairuzah El-Faradis, "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiyah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura," *Tesis*, Malang: Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016

oleh kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi sebesar 0,408 (*korelasi cukup kuat*) pada taraf kepercayaan 99% ($\alpha = 0.01$), sedangkan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi (R^2) = 0,166, yang berarti bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah memberikan kontribusi terhadap disiplin guru sebesar 16,6% dan sisanya yaitu 84,4% ditentukan oleh faktor lain. Sedangkan untuk arah pengaruh atau koefisien persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = 84,035 + 0,265X_1$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kompetensi manajerial kepala sekolah akan memberikan kecenderungan terhadap peningkatan skor disiplin guru sebesar 0,265

2. Pengaruh budaya kerja terhadap disiplin guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memberikan pengaruh yang cukup kuat dan signifikan terhadap disiplin guru. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Santo Pranolo,⁷ yang berjudul *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Disiplin Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Telaga Antang Kabupaten Kotawaringin Timur*. Hasil penelitian mengemukakan bahwa 1) kepemimpinan memberi pengaruh terhadap disiplin guru pada SDN di Kecamatan Antang, Kabupaten Kotawaringin Timur yang dijelaskan dengan t-hitung sebesar 4,472 > nilai t-tabel 2,007 dan dengan signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. 2) terdapat pengaruh antara budaya kerja terhadap disiplin kerja guru yang dijelaskan dengan t-hitung sebesar 2,675 > nilai t-tabel 2,007 dan dengan signifikansi sebesar 0,010 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja adalah baik dan hipotesis diterima. 3) terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan budaya kerja guru secara bersama—sama terhadap disiplin guru di SDN Kecamatan Antang Kotawaringin Timur yang dijelaskan dengan nilai f-hitung sebesar 224,901 > nilai f-tabel 3,175 dan dengan signifikansi sebesar 0,000 < 0,05.

Penelitian ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Newstrom dan Davis bahwa pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja itu dikarenakan budaya memahami identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan budaya dapat membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya.

Tujuan fundamental budaya kerja yaitu untuk membangun SDM seutuhnya agar efektif dan efisien. Selain itu budaya kerja juga memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang

⁷Santo Pranolo, "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Disiplin Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Telaga Antang Kabupaten Kotawaringin Timur," *Tugas Akhir Program Magister (TAPM)*, Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Terbuka, 2013

ada agar dapat meningkatkan produktifitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Jika para guru antusias dalam bekerja, maka akan mencapai produktivitas kerja yang baik. Dan salah satu ciri guru yang memiliki produktivitas kerja yang baik yaitu guru yang mengikuti tata aturan dalam bekerja dan mempunyai disiplin kerja yang tinggi. Budaya kerja memiliki peran yang sangat besar dalam memberikan stimulasi terhadap karyawan untuk bekerja dan menjalankan tugas-tugas tertentu dalam pencapaian kinerja pekerjaan.

Berdasarkan pengujian hipotesis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif, cukup kuat dan signifikan antara budaya kerja dengan disiplin guru di SD Islam Al-Ikhlash Cipete Jakarta Selatan, yang ditunjukkan oleh kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi sebesar 0,321 (*korelasi cukup kuat*) pada taraf kepercayaan 99% ($\alpha = 0.01$), sedangkan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi (R^2) = 0,103, yang berarti bahwa budaya kerja memberikan kontribusi terhadap disiplin guru sebesar 10,3% dan sisanya yaitu 89,7% ditentukan oleh faktor lain. Sedangkan untuk arah pengaruh atau koefisien persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = 90,235 + 0,219X_2$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor budaya kerja akan memberikan kecenderungan terhadap peningkatan skor disiplin guru sebesar 0,219

3. Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap disiplin guru

Hubungan kedua variabel independen (kompetensi manajerial dan budaya kerja) secara simultan dengan disiplin guru SD Islam Al-Ikhlash Cipete Jakarta Selatan menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan

Hal ini dapat dilihat dari kekuatan atau koefisien korelasi sebesar 0,470, sedangkan koefisien determinasi atau R-square atau besarnya pengaruh 0,221 atau 22,1% dan sisanya 77,9% dipengaruhi oleh faktor lain. Adapun arah pengaruh persamaan regresi $\hat{Y} = 67,367 + 0,230X_1 + 0,164X_2$ yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama mempengaruhi peningkatan skor motivasi belajar siswa sebesar 0,394

Jika dilihat dari nilai R square diatas maka secara bersama-sama variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja atau variabel independen memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 22,1% (korelasi atau hubungan cukup kuat) terhadap disiplin guru pada SD Islam Al-Ikhlash Cipete Jakarta Selatan dan sisanya merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel bebas yang diteliti.

Dengan demikian, kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja mempunyai andil yang cukup besar terhadap berjalannya disiplin guru. Sehingga sudah menjadi keharusan bagi kepala sekolah untuk senantiasa meningkatkan kompetensi manajerial dan guru agar selalu menjalankan budaya kerja yang ada di lingkungan sekolah guna meningkatkan disiplin guru tanpa melupakan variabel atau faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi disiplin guru. Variabel lain yang mempengaruhi disiplin guru tersebut dapat berupa pemberian kompensasi, perilaku kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan lain sebagainya.

G. Keterbatasan Penelitian

Walaupun segala upaya untuk menjaga kemurnian dan kesempurnaan pada penelitian ini telah dilakukan, namun peneliti mengakui dan menyadari bahwa masih terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dan menjadi keterbatasan dalam penelitian ini. Keterbatasan tersebut antara lain:

1. Lokasi penelitian hanya dilakukan di SD Islam AL-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan, sehingga hasil penelitian belum bisa digeneralisasikan untuk sekolah atau madrasah lainnya.
2. Instrumen penelitian untuk mengumpulkan data tentang kompetensi manajerial, budaya kerja, dan disiplin guru digunakan kuesioner dengan lima alternatif pilihan jawaban dan hanya diberikan kepada guru, sedangkan kepala sekolah itu sendiri tidak ditanya. Dengan demikian, kelemahan mungkin terjadi karena faktor subjektivitas pribadi guru dapat turut berintervensi dalam menilai dirinya sendiri.
3. Dalam hal pengumpulan data dan pengisian angket oleh guru-guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan memerlukan waktu yang cukup lama.
4. Guru dalam menjawab pernyataan kuesioner pada variabel disiplin guru karena berkaitan dengan dirinya sendiri, bisa juga terjadi bahwa guru tidak menjawab sesuai dengan keadaan sebenarnya, sehingga skor pada setiap aspek yang dijawab tidak menggambarkan yang sebenarnya.
5. Keterbatasan penelitian ini, juga sering terjadi karena adanya kekeliruan dalam perhitungan saat melakukan analisis data, walaupun peneliti telah berusaha untuk memperkecil bahkan menghilangkan terjadinya kekeliruan tersebut dengan cara menggunakan *software* SPSS Statistik.

Oleh karena masih adanya kemungkinan keterbatasan atau kelemahan-kelemahan dalam penelitian ini, baik secara konseptual maupun teknis, maka hasil penelitian ini perlu dilanjutkan dengan

penelitian-penelitian serupa, terutama mengenai disiplin dalam kaitannya dengan variabel-variabel devenden lainnya.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif, yang cukup kuat dan signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan disiplin guru, yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi sederhana ($r_{y.1}$) adalah 0,408 (*korelasi cukup kuat*) dan koefisien determinasi (R^2) = 0,166, yang berarti bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah memberikan kontribusi terhadap disiplin guru sebesar 16,6% dan sisanya yaitu 84,4% ditentukan oleh faktor lain. Sedangkan persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = 84,035 + 0,265X_1$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kompetensi manajerial kepala sekolah akan memberikan kecenderungan terhadap peningkatan skor disiplin guru sebesar 0,265. Hubungan tersebut diperkuat dengan hasil penelitian kualitatif, yang mengungkapkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dapat memberikan sumbangan terhadap peningkatan disiplin guru. Dengan demikian, maka setiap peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah akan diikuti dengan peningkatan disiplin guru, dengan kata lain kompetensi manajerial kepala sekolah dapat memprediksi tinggi rendahnya disiplin guru.
2. Terdapat hubungan positif, cukup kuat dan signifikan antara budaya kerja dengan disiplin guru, yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi sederhana ($r_{y.2}$) adalah 0,321 (*korelasi cukup kuat*) dan koefisien determinasi (R^2) = 0,103, yang berarti bahwa budaya kerja memberikan

kontribusi terhadap disiplin guru sebesar 10,3% dan sisanya yaitu 89,7% ditentukan oleh faktor lain. Sedangkan persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = 90,235 + 0,219X_2$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor budaya kerja akan memberikan kecenderungan terhadap peningkatan skor disiplin guru sebesar 0,219. Hubungan tersebut diperkuat dengan hasil penelitian kualitatif, yang mengungkapkan bahwa budaya kerja dapat memberikan sumbangan terhadap peningkatan disiplin guru. Dengan demikian, maka setiap peningkatan budaya kerja akan diikuti dengan peningkatan disiplin guru, dengan kata lain budaya kerja dapat memprediksi tinggi rendahnya disiplin guru.

3. Terdapat hubungan positif, cukup kuat dan signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama dengan disiplin guru, yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi ganda ($R_{y.1,2}$) adalah 0,470 (*korelasi cukup kuat*) dan koefisien determinasi (R^2) = 0,221, yang berarti bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap disiplin guru sebesar 22,1% dan sisanya yaitu 77,9% ditentukan oleh faktor lain. Sedangkan persamaan regresi ganda $\hat{Y} = 67,367 + 0,230X_1 + 0,164X_2$, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama akan memberikan kecenderungan terhadap peningkatan skor disiplin guru sebesar 0,394. Hubungan tersebut diperkuat dengan hasil penelitian kualitatif, yang mengungkapkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama dapat memberikan sumbangan terhadap peningkatan disiplin guru. Dengan demikian, maka setiap peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama akan diikuti dengan peningkatan disiplin guru, dengan kata lain kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama dapat memprediksi tinggi rendahnya disiplin guru.

B. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa implikasi hasil penelitian. Perumusan implikasi penelitian menekankan kepada upaya meningkatkan disiplin guru melalui peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk meningkatkan disiplin guru SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan.

Disiplin guru sebagaimana yang menjadi inti dalam penelitian ini merupakan kunci keberhasilan pendidikan di sekolah. Karena

apabila disiplin guru baik dalam proses pembelajaran maupun dalam pelaksanaan tugas sudah berjalan dengan baik, maka dapat dipastikan kualitas hasil belajar siswa juga akan baik dan pembelajaran akan menjadi efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin guru dapat ditingkatkan melalui peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah, dan budaya kerja baik dilakukan secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Oleh karena itu, implikasi peningkatan disiplin guru dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Implikasi dalam meningkatkan disiplin guru melalui peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah memberikan kontribusi terhadap disiplin guru sebesar 16,6%. Artinya, semakin baik kompetensi manajerial kepala sekolah dalam memanej, serta memberi tauladan maka akan semakin baik pula disiplin guru. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka kepala sekolah senantiasa dituntut untuk meningkatkan disiplin guru. Hal ini bisa dengan cara:

- a. Pengendalian ketertiban yang dikelola dengan baik
- b. Kepala sekolah harus terlebih dahulu memberi keteladanan dan prilaku yang baik
- c. Kepala sekolah mengumumkan bagi guru yang mengikuti disiplin maupun guru yang melanggar disiplin.

2. Implikasi dalam meningkatkan disiplin guru melalui budaya kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memberi kontribusi terhadap disiplin guru sebesar 10,3%. Walaupun prosentase kontribusirti tidak terlalu besar, akan tetapi faktor ini perlu menjadi perhatian. Untuk menjalankanya maka:

- a. Sebagai rekan kerja, kepala sekolah dan para guru hendaknya bekerjasama dalam melakukan pekerjaan
- b. Dalam penyeleksian guru/pekerja, kepala sekolah harus mempunyai kriteria tertentu
- c. Kepala sekolah mengadakan pelatihan untuk tercipta dan terjaganya budaya kerja yang baik
- d. Kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan dan keterampilan secara mandiri bagi setiap individu guru

3. Implikasi dalam meningkatkan disiplin guru melalui peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja

Kepala sekolah merupakan faktor strategis dinamika sekolah. Eksistensi dan kemajuan sekolah sangat tergantung kepada kepala

sekolah. Oleh sebab itu kepala sekolah harus mampu mendayagunakan para personil yang ada di sekolah. Dalam hal upaya peningkatan disiplin maka kepala sekolah perlu memperhatikan penyelarasan guru dengan pekerjaannya melalui seleksi, pengujian dan prosedur-prosedur penempatan yang efektif, mengorientasikan guru secara benar kepada pekerjaan dan memberikan pelatihan yang diperlukan, memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif kepada para guru tentang kinerja serta mengkondisikan para guru agar dapat mengutarakan masalah-masalah mereka kepada manajemen melalui teknik-teknik seperti kebijakan pintu terbuka dan pertemuan-pertemuan antara kepala sekolah dengan guru.

Adapun dalam menjalankan budaya kerja, kepala sekolah perlu mengedepankan akuntabilitas, transparansi, keterbukaan dan taat terhadap peraturan sehingga para guru berperan sebagai pelayan dan abdi masyarakat di lingkungan sekolah demi terciptanya budaya kerja yang mendukung disiplin guru, khususnya pada SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan

C. Saran

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, kesimpulan dan implikasi sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, maka disampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepada para guru hendaknya menjaga dan mempertahankan disiplin yang telah terlaksana, dan kepala sekolah hendaknya lebih tegas dalam menindaklanjuti jika terjadi pelanggaran disiplin dari para guru sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar.
2. Sebagaimana hasil penelitian yang mempunyai jumlah persentase cenderung cukup tinggi, kepala sekolah harus tetap mempertahankan kompetensi manajerialnya bahkan meningkatkan tidak hanya dalam kompetensi manajerialnya saja tetapi memiliki seluruh kompetensi yang lain, seperti kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi supervisi dan kompetensi kewirausahaan
3. Kepala sekolah dan para guru hendaknya dapat memelihara bahkan meningkatkan budaya kerja yang baik, agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif, aman, tenang sehingga menganggap tempat kerja sebagai rumah sendiri.
4. Kepada peneliti selanjutnya agar meneliti dalam jumlah sampel yang lebih banyak (sekolah satu kecamatan/kota), sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan kepada sekolah/madrasah lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad. *Metodologi dan Aplikasi Riset Pendidikan*. Bandung: Penerbit Pustaka Cendikia Utama. 2010
- Amaliyah, Fisqy Kayyasa. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Yayasan Swadhipa Natar TP 2015/2016. *Tesis*. Bandar Lampung: Pascasarjana Universitas Lampung. 2017
- Ambarita, Alben. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandar Lampung: Penerbit Universitas Lampung. 2013
- Amini. *Profesi Keguruan*. Medan : Perdana Publishing. 2015
- Aminudin, Dede. "Pengaruh Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Kompetensi Kepala Sekolah terhadap Disiplin Guru Studi di SMKN Situraja Sumedang". *Tesis*. Jakarta: Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta.
- Amirullah dan Budiyono, Haris. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu. 2004
- Anggoro , M. Thoha *et al.* *Metode Penelitian*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka. 2004
- Anwar, Moch Idochi. Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Kerja Guru, *Tesis*, Bandung: FPS IKIP Bandung, 1984

- Apriyanti, Ira. "Work Culture Among Argo-Entrepreneurs." *Tesis*, Malaysia: Fakultas Pertamina Universitas Pertamina Malaysia. 2008
- Arikunto, Suharismi. *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi V, Cet. 12. Jakarta: Rineka Cipta. 2001
- . *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2005
- . *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006
- . *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2007
- . *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Renika Cipta. 2013
- Asmani, Jamal Ma'mur. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta: Diva Press. 2012
- AW, Suranto. *Komunikasi Sosial Budaya*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2010
- Azwar. S. *Reliabilitas dan Validitas*. Cet. 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2000.
- Badeni. *Kepemimpinan & Prilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta. 2013
- Badudu, J.S. *Kamus Kata-kata Serapan Asing dalam Bahasa Indonesia*, Jakarta: Kompas. 2003
- Baharuddin, *et al.* *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: UIN Maliki Press. 2010
- Barnawi dan Arifin, Muhammad. *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2012
- Budiono. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Jakarta: Bintang Indonesia. t.th
- Bungin, Burhan. *Metodologi Kuantitatif*. Jakarta: Kencana. t.th
- Burhanudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah*. Malang: Penerbit Universitas Malang. 2003

- CP, Parel *et al.* *Sampling Design and Procedures*. Philippines: Philippines Social Science Council. 1994
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara. 2007
- . *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia. 2010
- . *Pengembangan Profesi Guru: Dari Pra-Jabatan, Induksi, Keprofesional Madani*. Jakarta: Kencana Prenada Media group. 2012
- Danim, Sudarwan dan Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2009
- Daradjat, Zakiyah. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara. 1991
- Darmadi, Hamid. *Kemampuan Dasar mengajar Landasan Konsep dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta. Cet ke 1. 2009
- Darmadi. *Membangun Paradigma Baru Kinerja Guru*. Bogor: Guepedia Publisher. t.th
- Daryanto. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media. 2012
- Davis, Keith dan John W, Newstroom. *Prilaku dalam Organisasi*. Jilid 1 dan 2. diterjemahkan oleh Agus Dharma. Jakarta: Erlangga. 1993
- Dewi, Rina Puspita. *Modul: Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja Sesuai Standar Isi 2006*. Jakarta: Yudhistira. 2008
- Djati, Sidi Indra. *Menuju Masyarakat Belajar*. Paramadina. 2001
- Djutmiko, Yayat Hayati. *Prilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta. 2008
- E.T, Russeffendi. *Dasar-dasar Penelitian Pendidikan dan Bidang Non Eksakta lainnya*. Bandung: Tarsito. 1998
- El-Faradis, Fairuzah. "Pengaruh Kompetensi Manajerial kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura." *Tesis*.

Malang: Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. 2016

- F. Sofo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Airlangga University Press. 2003
- Fatah, Nanang. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdikbud. 2005
- Fatoni, Abdurrahmat. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta. Cet. 1. 2006
- Fred N, Kerlinger. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. diterjemahkan oleh Landung R. Simatupang. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. Edisi ketiga. 1990
- Fridani, Lara. *Inspiring Education-Usia Sd (True Storie)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo. 2013
- Fuad Mas'ud. *Survei Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP Semarang. 2004
- Hafidhuddin, Didin dan Tanjung, Hendry. *Manajemen Syari'ah Dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press. 2003
- Hanif, Yulinga Nanda dan Himawanto, Wasis. *Statistik Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish. 2017
- Hartati Sukirman. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press. 2008
- Hasan, Iqbal. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2002
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2000
- . *Organisasi dan Motivasi (Dasar Peningkatan Produktivitas)*. Jakarta: Bumi Aksara. 2001
- . *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2005

- Helmawati. *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajrial Skills*. Jakarta: Rineka Cipta. 2014
- Hendrayadi. "Pengaruh keemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kedisiplinan Guru Studi Pada Yayasan Pendidikan Islam Jamiat Kheir Tanah Abang Jakarta". *Tesis*. Jakarta: Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta, 2016
- Hidayah, Nur. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kecerdasan Emosional Terhadap Disiplin Kerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Pembangunan UIN Jakarta". *Tesis*. Jakarta: Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta. 2015
- Indrafachrudi, Soekarto. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia. 2006
- Indrawan, Rully & Yaniawati, Poppy. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama. 2014
- Ismail, Fajri. *Statistika untuk Penelitian Pendidikan dan Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Prenamedia Group. 2018
- Ismuha, *et al.* "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SDN Lamkat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar. "dalam Jurnal *Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol. 04 No. 1 Tahun 2016
- Istijanto. *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2006
- Isyandi *et al.* "Pengaruh kepemimpinan, Budaya Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Personil Polda Riau." dalam Jurnal *Tepak Manajemen Bisnis*. Vol. 06 No. 02 Tahun 2014
- J, Fraenkel & Wallen N. *How To Design and Evaluated Research in Education*. New York: McGraw-Hill Inc. Second editon. 1993
- Juliandi, Azuar. *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU Press. 2014

- Kadarisman. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers. 2012
- . *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grafindo. 2013
- Kasiram, Moh. *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. Malang: UIN Malang Press. 2008
- Kementerian Agama. "Bahan Pembelajaran Diklat Prajabatan I dan II: Tentang Budaya Kerja Pemerintah." dalam <https://e-dokumen.kemenag.go.id/files/tXwyhYmJ1308888196.pdf>. Diakses pada 19 Oktober 2018
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepi. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara. 2008
- Kompri. *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*. Jakarta: Kencana. 2017
- Kusman. *Manajemen pendidikan*. Bandung: Bumi Aksara. 2005
- LR, Gay dan Diehl PL. *Research Methods for Business and Management*. New York: MacMillan Publishing Company. 1992
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT remaja Rosdakarya. 2005
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2005
- Mariana. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2004
- Mariono *et al.* *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT Refika Aditama. 2008
- Mas'ud, Abdurrahman *et al.* *Paradigma Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2001
- Masganti. *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*. Medan: Perdana Mulya Sarana. 2011

- Menteri Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Menteri Pendidikan Nasional. 2007
- Menteri Pendidikan Nasional. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Menteri Pendidikan Nasional. 2010
- Miyono, Noor dan Makhsun, Nur. “Kompetensi dan Budaya Kerja Guru dalam Membentuk Profesionalisme Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung.” dalam https://www.researchgate.net/publication/322135129_Kompetensi_Dan_Budaya_Kerja_Guru_Dalam_Membentuk_Profesionalisme_Guru_Madrasah_Ibtidaiyah. Diakses pada 19 Oktober 2018
- Muchson, M. *Statistik Deskriptif*. Tuban: SPASI MEDIA. t.th
- Muhaimain. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2010.
- Muhammad Saroni. *Manajemen Sekolah Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten*. Yogyakarta: Ar-Ruzz. 2006
- Muhammad, Arni. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2011
- Mukhtar, Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta. Gaung Persada. 2009
- Mulyasa. E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2004
- , *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung:: Remaja Rosdakarya. 2007
- , *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2008
- , *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2012
- , *Implementasi Kurikulum Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: Remaja Rosdakarya. 2013

- Mulyati dan Komariah. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2010
- Mulyono. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Ar-Ruzz Media. 2008
- Munadi, Yudhi. *Media Pembelajaran*. Jakarta: GP Pres. 2012
- Musfah, Jejen. *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*. Jakarta: Kencana. 2011
- Mustari, Mohamad. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2015
- Narbuko, Cholid dan Achmadi, Abu. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara. Cet. 7. 2005
- Nasir, Muhammad. *Metode Penelitian*. Bogor: Galia Indonesia. 2005
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 2003
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 2005
- Ndraha, Talizidulu. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2003
- Nimran, Umar. *Prilaku Organisasi*. Surabaya: CV Citra Media. Cet. 3. 2001
- Nurussalami. *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Tungkop*. Jurnal Ilmiah CIRCUIT Vol. 1. 2015
- Pasaribu, Resdin Efendi. "Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kepala Terhadap Kinerja Guru di MTS Iskandar Muda Kota Batam". *Tesis*. Jakarta: Pascasarjana PTIQ. 2012.
- Pianda, Didi. *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Sukabumi: CV Jejak. 2018
- Poerwodarminto, W. J. S. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. 2006

- Priansa, Doni Juni dan Somad, Rismi. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung : Alfabeta. 2014
- Purwanto, Johanes. “Upaya Meningkatkan Disiplin Guru Dalam Kehadiran Menagajar di Kelas Melalui Reward dan Punishment DI SDN Bandulan 1 Kecamatan Sukun Malang, “ dalam Jurnal *Bidang Pendidikan Dasar (JBPD)*. Vol. 1 No. 02 Tahun 2017
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 1998
- , *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2008
- Purwanto. *Metodologi Kuantitatif Untuk Psikologi dan Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2008
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam (startegi baru pengelolaan lembaga pendidikan Islam)*. Jakarta : Erlangga. 2007
- , *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Gelora Aksara. 2010
- , *Strategi Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga. 2013
- Qutbh, Sayyid. *Di bawah Naungan Al-Qur'an*. Diterjemahkan oleh As'ad Yasin at.al dari judul *fi-Dzilali al-Qur'an*. Jakarta: Gema Insani Press. 2001
- Rahman et.al. *Peran Strategis kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinagor: Alqaprint. 2006
- Rahman, Masykur Arif. *Kesalahan-Kesalahan Fatal Paling Sering Dilakukan Guru Dalam Kegiatan Belajar Mengajar*. Yogyakarta: Diva Perss. 2011
- Ramayulis. *Psikologi Agama*, Jakarta: Kalam Mulia, 2000
- Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara. Cet. 3. 2008
- Riduwan. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta. 2008

- Rifma. *Optimalisasi Pembinaan Kompetensi Pedagogik Guru*. Jakarta: Kencana. Cet. 1. 2016
- Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Penerbit Grafindo Persada. 2004.
- Robbins, Stephen R.. *Prilaku Organisasi*. diterjemahkan oleh tim Indeks. Jakarta: PT. Ineka Gramedia. 2003
- Rohani, Ahmad dan Ahmadi, Abu. *Pengelolaan Pengajaran*, Jakarta: Rineka Cipta. 2003
- Rohiat, *Manajemen Sekolah (Praktik dan Dasar)*. Bandung: PT. Refika Aditama. 2012
- Rova'ah. Pentingnya Kompetensi Guru dalam Kegiatan Pembelajaran dalam Perspektif Islam. Yogyakarta: Deepublish. 2016
- Ruky, Ahmad. *Sistem Manajemen Kerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2002
- Rusmana. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru (Studi Analisis Terhadap Guru SDN di Lingkungan Dinas UPTD TK dan SD Kecamatan Cilengkrang Kabupaten Bandung)," *Tesis*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia. 2011
- Rusyan, A Tabrani. *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*. Cianjur: CV Dinamika Karya. 2000.
- Sagala, Syaiful. *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan, Pemberdayaan Organisasi Pendidikan ke Arah yang Lebih Profesional dan Dinamis di Provinsi, Kabupaten/Kota, dan Satuan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2008
- Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta. 2009
- Samsudin, Sadili. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit CV Pustaka Setia. 2006
- Santosa, at al. *Statistika Deskriptif dalam Bidang Ekonomi dan Niaga*. Jakarta: Penerbit Erlangga. t.th

- Santoso, Singgih. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT. Elex Media Komputndo. 2000
- Sardiman, A.M. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2004
- , *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Cet. 21. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada. 2012
- Sari, Nia dan Wardani, Ratna. *Pengolahan dan Analisis Data Statistika dengan SPSS*. Yogyakarta: Deepublish. 2015
- Sarinah dan Mardalena, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Penerbit Deepublish. 2017
- Sembiring, Gorky. *Mengungkap Rahasia dan Tips Manjur Menjadi Guru Sejati*. Yogyakarta: Best Publisher. Cet. 2. 2009
- Semiawan, Conny. *Penerapan Pembelajaran Pada Anak*. Jakarta: PT Ideks. 2009
- Shihab, M.Quraish. *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*. Ciputat: Lentera Hati. 2007
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2004
- , *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara. 2007
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2008
- Silalahi, Ulbert. *Studi tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo. 2002
- Siswanto dan Sucipto, Agus. *Teori & Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif*. Malang: UIN-Malang Press, 2008
- Siswanto. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012
- Sitorus, Masganti. *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*. Medan: Perdana Mulya Sarana. 2011
- Sochib. *Pola Asuh Orang Tua dalam Membantu Anak Mengembangkan Disiplin Diri*. Jakarta: Rineka Cipta. 2010

- Soegoto, Eddy Soeryanto. *Marketing Reserch (The Smart Way to Solve a Problem)*. Jakarta: Elex Media Komputindo. 2008
- Soekardi. *Metodelogi Penelitian, Kompetensi, dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara. 2008
- Soeratno dan Arsyad, Lincolin. *Metodologi Penelitian untuk ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN. 2003
- Soetopo, Hendyat. *Prilaku Organisasi Teori dan Praktik dalam Bidang Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2012
- Soraka, Agus. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: Grafindo Persada. 2006
- Sudijono, Anas. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2010
- Sudjana, Nana. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinarbaru. 2002
- Sugiarto, Dergibson Siagian. *Metode Statistika untuk bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2006
- Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta. 1993
- . *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta. 2003
- . *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2008
- . *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif serta R&D*. Bandung: Alfabeta. 2010
- . *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta. 2013
- Sukardi. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2010
- Sukidin dan Mundir. *Metodologi Penelitian*. Surabaya: Insan Cendekia. 2005
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2010

- Suprayogo, Imam dan Tobroni. *Metodologi Penelitian Sosial Agama*. Cet Ke 1. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2001
- Supriyadi, *at al.* *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Administrasi. 2003
- Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta. 2010
- Sutopo, Yeri dan Slamet, Achmad. *Statistika Inferensial*. Yogyakarta: Penerbit ANDI. t.th
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2010
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2013
- Syafaruddin. *Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Quantum Teaching. 2010
- Syah, Muhibbin. *Psikologi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya. 2001
- . *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Cet. 14, Bandung: Remaja Rosdakarya. 2008
- . *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*. Cet. 19. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2014
- Syamsi, Ibnu. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Rineka Cipta. 1998
- Syukur, Fatah. *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*. Semarang, Pustaka Riski Putra. 2011
- Thoha, Miftah. *Prilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2010
- Tilaar, HAR. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta. 2000
- Tim penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. 2008

- Tjo, Ellys. *Kompetensi Guru-guru Efektif*. Jakarta : Permata Puri Media. 2013
- Triatna, Cepi. *Prilaku Organisasi dalam Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2015
- Triguno. *Budaya Kerja, Meningkatkan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Golden Terayon Press. 2004
- Umar, Husen. *Metode Riset Bisnis (Panduan Mahasiswa untuk Melaksanakan Riset Dilengkapi Contoh Proposal dan Hasil Riset Bidang Manajemen dan Akutansi)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. 2003
- Usman, Husaini. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta. 2004
- . *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. Edisi. 2. 2008
- Wahidmurni. *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Malang: IKIP Malang. 2008
- Wahjosumijo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2002
- . *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT RajaGrafindo. 2007
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (learningorganization)*. Bandung: cv. Alfabeta. 2009
- Wanardi. *Sejarah Perkembangan pemikiran Dalam Bidang Manajemen*. Bandung: Mundur Maju. 2002
- Wibowo, Agus, dan Hamrin. *Menjadi Guru Berkarakter (Strategi Membangun Kompetensi dan Karakter Guru)*. Yogyakarta: Pustaka Belajar. 2012.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Raja Grafindo Persada. 2007

- Widiyanto, Mikha Agus. *Statistika Terapan, (Konsep dan Aplikasi SPSS dalam Penelitian Bidang Pendidikan, Psikologi, dan Ilmu Sosial Lainnya)*. Jakarta: Elex Media Komputindo. 2013
- Widjaya, AW. *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara. 1987
- Winardi. *Manajemen Prilaku Organisasi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti. 2002
- Yamin, Martinis. *Paradigma Baru Pembelajaran*. Cet. 1. Jakarta: GaungPersada. 2011
- Yaqin, Husnul. *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*. Banjarmasin: Antasari Press. 2011
- Yulianto, Nur Ahmad Budi. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Malang: Polinema Press. 2018
- Zainun, Buchari. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara. 2001
- Zuriah, Nurul. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2009

ANGKET PENELITIAN DISIPLIN GURU

Petunjuk Pengisian:

1. Sebelumnya saya ucapkan terima kasih atas kesediaannya dalam mengisi angket ini
2. Mulailah dengan bacaan **“Bismillaahirrohmaanirrohim”** sebelum mengisi angket
3. Berilah tanda *checklist* (√) pada jawaban yang di anggap benar
4. Satu pernyataan untuk satu jawaban
5. Isilah angket ini secara obyektif dan jujur

Alternatif Jawaban

- SS : Sangat Setuju
 S : Setuju
 KS : Kurang Setuju
 TS : Tidak Setuju
 STS : Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
A. Waktu dan Kehadiran Guru						
1	Saya tiba tepat waktu di sekolah					
2	Saya meninggalkan sekolah sesuai dengan waktu yang telah ditentukan					
3	Saya meminta izin ketika berhalangan hadir					
4	Saya hadir tepat waktu ketika memberikan pembelajaran di kelas					
5	Saya meninggalkan sekolah tanpa izin ketika ada kebutuhan yang mendesak					
6	Saya mengisi daftar hadir ketika datang dan pulang dari sekolah					
7	Saya mengajar dengan baik sesuai dengan jadwal					
8	Saya menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai jadwal yang telah ditentukan					
B. Tugas dan Tanggung Jawab						
9	Saya membuat RPP sebelum mengajar					
10	Saya mengajar sesuai dengan RPP yang telah saya buat					
11	Saya memeriksa absen siswa sebelum mengajar					
12	Saya menggunakan metode yang variatif saat mengajar					
13	Saya mengajar sesuai materi yang akan dipelajari					

14	Saya menggunakan media sesuai dengan materi pelajaran					
15	Saya memberi tugas kepada siswa sesuai dengan apa yang diajarkan					
16	Saya belum menyelesaikan materi ajar ketika siswa menghadapi ujian					
17	Saya menggunakan peralatan sekolah sesuai fungsinya					
18	Saya siap menerima konsekuensi ketika melanggar peraturan sekolah					
19	Saya adalah guru yang menjadi panutan siswa					
20	Saya mengabaikan siswa yang melanggar peraturan					
21	Saya merapikan perangkat pembelajaran setelah selesai digunakan					
22	Saya memberi evaluasi setelah mengajar					
23	Saya mengoreksi tugas siswa					
24	Saya memberi motivasi kepada siswa agar semangat dalam belajar					
25	Saya memberi <i>reward</i> kepada siswa yang berprestasi					
26	Saya mengabaikan siswa ketika mengajukan pertanyaan yang sulit difahami					
27	Saya merasa beban ketika mendapat tugas tambahan diluar mengajar					
28	Saya memelihara dan meningkatkan kebersamaan di antara guru yang lain					
29	Saya mengikuti setiap acara yang diadakan di sekolah					
C. Berpakaian Rapi						
30	Saya memakai seragam sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan					
31	Saya memakai sepatu ketika megajar					
D. Program Tindak Lanjut						
32	Saya mendapat motivasi dari pimpinan untuk selalu taat akan aturan sekolah					
33	Saya bertanya kepada siswa tentang kesulitan belajar yang dihadapi					
34	Saya melakukan remedial bagi siswa yang kurang nilainya					
35	Saya mengembalikan tugas siswa yang telah dikoreksi untuk mengetahui hasil belajar					

**ANGKET PENELITIAN
KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH**

Alternatif Jawaban

Sl : Selalu
 Sr : Sering
 Kd : Kadang
 Jr : Jarang
 Tp : Tidak Pernah

NO	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		Sl	Sr	Kd	Jr	Tp
A. Kompetensi dalam Merencanakan						
1	Kepala Sekolah mampu merumuskan misi dan tujuan sekolah secara jelas					
2	Kepala Sekolah secara bersama-sama dengan guru menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS)					
3	Kepala Sekolah menyusun sendiri RKT (Rencana Kerja Tahunan)					
4	Mampu menyusun rincian tugas setiap personil sekolah secara jelas					
5	Kepala Sekolah membuat rencana evaluasi program					
6	Kepala Sekolah bekerja sama dengan personil sekolah dalam menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)					
B. Kompetensi dalam Mengorganisasikan						
7	Kepala Sekolah dapat menentukan langkah yang strategis untuk mencapai misi dan tujuan sekolah					
8	Kepala Sekolah bekerja sendiri untuk kemajuan sekolah					
9	Kepala Sekolah berusaha meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan					
10	Kepala Sekolah memberi arahan dalam merumuskan SKL, SK-KD dan silabus					
11	Kepala Sekolah mendayagunakan sarana dan prasarana sekolah untuk pengembangan hasil belajar siswa					
12	Kepala sekolah mengabaikan kerja sama dengan masyarakat dalam menciptakan lingkungan sekolah kondusif					
13	Kepala Sekolah mampu menciptakan					

	suasana kebersamaan di lingkungan sekolah					
14	Mampu memberikan bimbingan dan arahan yang baik kepada setiap personil sekolah					
15	Kepala Sekolah bekerja sendiri dalam pengembangan kurikulum sekolah					
16	Kepala Sekolah mengatur kegiatan kesiswaan agar tidak mengganggu proses pembelajaran					
17	Bekerjasama dengan para guru dalam melayani orang tua murid dengan baik					
18	Kepala Sekolah memberi tugas kepada guru sesuai dengan keahliannya					
19	Kepala sekolah berdiskusi dalam mengambil kebijakan					
20	Melakukan supervisi terhadap guru secara berkala					
21	Kepala sekolah memberi kesejahteraan kepada guru dan staf					
22	Melaksanakan tata tertib sesuai peraturan yang berlaku					
C. Kompetensi dalam Melaksanakan dan Menggerakkan						
23	Kepala sekolah membina hubungan yang baik kepada warga sekolah					
24	Memberi dukungan dan apresiasi terhadap personil sekolah yang berprestasi					
25	Melaksanakan tata tertib sesuai peraturan yang berlaku					
25	Kepala sekolah mengelola kelengkapan administrasi sekolah					
27	Kepala Sekolah memberi reward kepada guru yang mematuhi disiplin					
28	Bersikap santun kepada setiap personil yang ada di sekolah					
D. Kompetensi dalam Mengevaluasi						
29	Kepala Sekolah mampu menganalisis dan menindaklanjuti hasil evaluasi					
30	Kepala sekolah Mengabaikan saran dan kritik dari guru					
31	Melaksanakan monitoring keberhasilan program sekolah					
32	Kepala Sekolah mampu menyelesaikan masalah dengan bijaksana					
33	Kepala Sekolah memberi arahan terhadap RPP atau silabus yang telah dibuat guru					
34	Kepala sekolah mendokumentasikan hasil supervisi sebagai bahan evaluasi					
35	Kepala Sekolah mengawasi guru dan staf dalam melaksanakan kegiatan sekolah					

ANGKET PENELITIAN BUDAYA KERJA

Alternatif Jawaban

- SS : Sangat Setuju
 S : Setuju
 KS : Kurang Setuju
 TS : Tidak Setuju
 STS : Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
A. Sikap Terhadap Pekerjaan						
1	Saya menikmati pekerjaan sebagai guru					
2	Saya lebih mengutamakan kepentingan pekerjaan dari pada kepentingan pribadi					
3	Bersedia melibatkan diri sepenuhnya dalam tugas-tugas pekerjaan					
4	Bersedia menerima resiko jika tidak melaksanakan tugas pekerjaan					
5	Lembaga mengapresiasi jika saya baik dalam bekerja					
6	Lembaga memberi reward jika saya berprestasi dalam bekerja					
7	Saya menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja guna menciptakan lingkungan kerja yang nyaman					
8	Lembaga memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja secara maksimal					
9	Saya terbiasa lalai akan tanggung jawab pekerjaan					
10	Lembaga membiarkan jika saya lalai akan tanggung jawab pekerjaan					
11	Mengakui dan bertanggung jawab atas setiap kesalahan yang saya buat					
12	Lembaga memberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat					
13	Saya menyukai pekerjaan yang bersifat tantangan					
14	Saya mampu memanfaatkan waktu dengan baik dalam bekerja					
15	Saya menerima dengan baik pekerjaan tambahan yang dibebankan kepada saya					
16	Saya bangga dan senang menggunakan seragam yang menjadi atribut tempat bekerja					

17	Saya merasa diacuhkan ketika mengemukakan masalah dalam bekerja					
18	Saya akan tetap melaksanakan pekerjaan dengan segera walaupun tidak dituntut diselesaikan secepatnya					
B. Prilaku Terhadap Pekerjaan						
19	Bekerja keras untuk mencapai target yang telah ditetapkan					
20	Saya datang dan pulang tepat waktu ketika bekerja					
21	Lembaga membiarkan ketika saya melanggar disiplin dalam bekerja					
22	Berpakaian rapi sesuai dengan ketentuan yang berlaku					
23	Saya saling membantu dengan rekan kerja yang lain dalam menjalankan pekerjaan					
24	bekerja sama dengan rekan kerja dalam mencapai visi dan tujuan lembaga					
25	Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan rapi ketika bekerja					
26	Saya mampu memberi kontribusi kepada tim dalam setiap kegiatan					
27	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai target yang telah ditentukan lembaga					
28	Saya bekerja dengan baik walau tidak ada perintah pimpinan					
29	Berusaha mengerjakan pekerjaan dengan maksimal yang diberi secara mendadak					
30	Saling tukar informasi antar rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan					
31	Saya berperilaku baik di lingkungan kerja hanya ketika diawasi pimpinan					
32	Saya bekerja berdasarkan pedoman yang berlaku di sekolah					
33	Hasil kerja saya sesuai dengan standar yang diberlakukan di unit kerja					
34	Pemberian tugas kerja sesuai dengan kemampuan saya					
35	Saya tidak diberi kebebasan dalam mengemukakan kritik dan saran terhadap lembaga tempat saya bekerja					