

# HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA GURU SATUAN UNIT PENDIDIKAN DI PERGURUAN DARUL MA'ARIF, CIPETE SELATAN

Oleh : Deni Darmawan, S.Sos.M.Pd.I.

*denidarmawan411@gmail.com*

## ABSTRAK

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi mengenai (1) hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru, (2) hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja guru, dan (3) hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru secara bersama-sama.*

*Penelitian ini penting dilakukan untuk mengukur sejauh mana kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja guru. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survei, yaitu dengan teknik penyebaran kuesioner sebagai instrumen utamanya. Subyek penelitian ini adalah guru satuan unit pendidikan di perguruan Darul Ma'arif –Cipete Selatan. Sampel dalam penelitian ini adalah 85 responden dengan menggunakan random sampling. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, dengan menggunakan analisis korelasi Pearson Product Moment. Hasil koefisien regresi untuk variabel kemampuan manajerial kepala sekolah sebesar 0,428, yang artinya setiap terjadi kenaikan satu skor kemampuan manajerial kepala sekolah maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja pendidik sebesar 0,428. Hasil koefisien regresi untuk budaya organisasi sebesar 0,310, yang artinya setiap terjadi kenaikan satu skor budaya organisasi akan diikuti dengan meningkatnya kinerja guru sebesar 0,310. Koefisien determinasi secara simultan ( $R^2$ ) sebesar 0,518 atau 51,8%, yang berarti bahwa prosentase pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru sebesar 51,8%. Berdasarkan hasil pengujian dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa semakin baik kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi maka semakin baik kinerja guru.*

**Kata kunci :** *Kinerja guru, kemampuan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi*

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Berbagai masalah yang timbul dalam pendidikan di Indonesia bermacam-macam, mulai dari masalah guru, masalah kurikulum, sarana dan prasarana, pendanaan, dan sebagainya, membuat pendidikan di Indonesia susah untuk bersaing dengan pendidikan negara-negara lainnya dan jauh dari hal mutu. Sebagai pihak terdepan, kualifikasi dan kompetensi guru, yang terwujud dalam kinerja guru, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *output* pendidikan yang mencakup kategori keilmuan (*intelegenssi*), keterampilan (*skill*), dan akhlak (*attitude*). Jadi, sangat jelas bahwa profesionalisme guru yang tinggi dapat meningkatkan kualitas pendidikan dalam meningkatkan daya saing bangsa melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kemampuan kepemimpinan sekolah merupakan faktor yang sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi yang akan berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru untuk mencapai kualitas pendidikan masing-masing sekolah. Kepala sekolah sebagai seorang manager/administrator, ia harus memiliki kemampuan dalam perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan/penilaian seluruh kegiatan sekolah, sesuai dengan semangat otonomi dan pengambilan keputusan secara partisipatif. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku.

Berdasarkan pengamatan peneliti dan hasil diskusi yang dilakukan dengan beberapa guru-guru satuan unit pendidikan di perguruan Darul Ma'arif Cipete Selatan masih ditemukan permasalahan yang berkaitan dengan kinerja guru. Adanya masalah-masalah baik dari kinerja guru, kemampuan manajerial serta penerapan budaya organisasi yang sesuai visi dan misi satuan unit pendidikan di perguruan Darul Ma'arif Cipete Selatan sehingga berimplikasi terhadap adanya dugaan dari penulis bahwa hal itu terjadi kemampuan manajerial masing-masing kepala sekolah dalam menciptakan budaya organisasi dan meningkatkan kinerja guru. Atas dasar pemikiran tersebut, peneliti merasa

tertarik untuk mengadakan penelitian tentang “Hubungan antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Dengan Kinerja guru”.

## **B. IDENTIFIKASI MASALAH**

Seperti yang dipaparkan dalam latar belakang masalah, pendidikan di satuan unit pendidikan di Perguruan Darul Ma’arif Cipete Selatan sebagai wahana terselenggaranya wajib belajar secara makro masih dihadapkan kepada kuantitas, kualitas, dan efektivitas pengelolaan. Masalah yang muncul berkenaan dengan hubungan kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru, diidentifikasi sebagai berikut:

1. Adanya guru yang mengajar tidak sesuai dengan RPP, kurangnya inisiatif/kemandirian kerja, harus selalu diperintah, kurang motivasi, belum terlihat prestasi yang membanggakan.
2. Adanya pengetahuan yang kurang dari kepala sekolah dari tiap unit-unit pendidikan tentang manajerial kepala sekolah sehingga belum berdampak kepada kinerja guru.
3. Ada beberapa kepala sekolah belum mampu menjalankan fungsinya sebagai seorang manajer/administrasi sehingga belum optimal dalam menjalankan fungsi manajerial.
4. Belum terlihatnya budaya belajar guru yang tinggi sehingga *performance* guru masih belum maksimal.
5. Belum optimalnya pihak yayasan mengenai pemberian pengetahuan kepada tiap-tiap kepala sekolah tentang manajemen dan aplikasinya sehingga akan berdampak pada kinerja guru.

Namun demikian, seluruh permasalahan yang telah diidentifikasi sebagaimana tersebut di atas pada dasarnya dapat diteliti. Adapun kegiatan penelitian ini akan di kosentrasikan pada permasalahan yang berkaitan dengan kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru.

## **C. BATASAN MASALAH**

Berdasarkan hasil identifikasi masalah dan studi pendahuluan terhadap peningkatan guru-guru satuan unit pendidikan di Perguruan Darul Ma’arif Cipete Selatan terdapat berbagai faktor atau variabel yang mempengaruhi, namun karena berbagai

pertimbangan waktu, tenaga, dana dan kemampuan penulis maka penelitian akan dibatasi, baik batasan yang menyangkut variabel maupun lokasi penelitian.

Adapun pembatasan masalah yang merupakan komponen kinerja guru dibatasi sebagai berikut :

1. Kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai variabel bebas pertama (*Independent variable*) dan
2. Budaya organisasi sebagai variabel bebas kedua (*Independent Variable*) serta
3. Kinerja guru sebagai variabel terikat (*Dependent Variabel*)

Variabel yang diteliti adalah variabel yang determinan yang mempengaruhi kinerja guru (Y), yaitu kemampuan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) pada satuan unit pendidikan di Perguruan Darul Ma'arif Cipete Selatan..

#### **D. TUJUAN PENELITIAN**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji hipotesis yaitu hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja, budaya organisasi terhadap kinerja dan kedua variabel tersebut yang secara bersama-sama mempengaruhi kinerja guru. Maka penelitian ini akan menguji hipotesis tersebut dan memaparkan sejauh mana hubungan variabel tersebut.
2. Mengetahui seberapa erat hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kinerja guru satuan unit pendidikan di Perguruan Darul Ma'arif Cipete Selatan (Y).
3. Mengetahui seberapa erat hubungan antara budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kinerja guru satuan unit pendidikan di Perguruan Darul Ma'arif Cipete Selatan (Y).
4. Mengetahui seberapa erat hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara simultan dengan kinerja guru satuan unit pendidikan di Perguruan Darul Ma'arif Cipete Selatan (Y).

#### **E. MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat dan kegunaan, baik bersifat umum atau bersifat khusus. Manfaat yang diharapkan oleh peneliti dari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

## 1. Manfaat teoritis

- a. Menambah khasanah intelektual mengenai masalah yang diteliti.
- b. Mengkaji beberapa konsep atau teori yang ada dan berusaha untuk menemukan beberapa konsep untuk dikembangkan ke arah pengembangan teori manajemen pendidikan atau administrasi pendidikan di sekolah.
- c. Sebagai tolak ukur untuk mengkaji sejauh mana pertumbuhan keprofesian dalam manajemen pendidikan atau administrasi pendidikan di lembaga pendidikan Islam.

## 2. Manfaat praktis

- a. Sebagai *problem solving* yang terjadi di masyarakat secara teoritis
- b. Penemuan penelitian ini dapat dijadikan landasan pengembangan strategi pembinaan guru-guru dalam proses pembelajaran
- c. Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi dan masukan kepada kepala sekolah satuan unit pendidikan di Perguruan Darul Ma'arif untuk penyempurnaan dan perbaikan pengembangan manajerial atau administrasi.
- d. Penelitian ini sebagai masukan bagi pengawas sekolah dan atasan lainnya dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembinaan yang diberikan terhadap kepala sekolah
- e. Deskripsi atau analisis yang diperoleh dari hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pihak sekolah atau atasan kepala sekolah sebagai informasi aktual untuk menyusun kebijakan sekolah dalam rangka pengembangan manajemen atau administrasi pendidikan khususnya manajemen ditingkat lembaga pendidikan Islam.

## F. KERANGKA TEORETIK, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Pada bab ini dibahas tentang teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yaitu teori tentang kemampuan manajerial kepala sekolah, teori budaya organisasi dan teori kinerja guru. Pemaparan teori dalam penelitian ini sebagai pengujian apakah teori tersebut sesuai dengan aplikasinya dilapangan atau sebaliknya.

### 1. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Manajerial berhubungan dengan manajer. Keterampilan manajerial artinya orang yang memiliki kemampuan mengatur pekerjaan atau kerjasama diantara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran. Orang yang berwenang dan

bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu. Sedangkan manajemen penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi memiliki manajemen yang memadai, atas kelompok manajer yang meliputi pejabat pimpinan tertinggi serta pembantunya yang terdekat dalam perusahaan atau organisasi.

Pemimpin selalu ada setiap organisasi. Kepala sekolah adalah seorang pemimpin, bukan seorang penguasa. Kepala sekolah memimpin guru, pegawai dan siswa. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam memimpin akan membawa implikasi bahwa kehadiran kepala sekolah di sekolah tersebut merupakan figur yang menjadi panutan sekaligus penentu keberhasilan visi dan misi sebagai tujuan sekolah. Keberhasilan sekolah mencapai visi dan misi sebagai tujuan banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah selaku pemegang kendali organisasi sekolah. Keputusan-keputusan yang diambil oleh kepala sekolah sudah dimusyawarakan merupakan senjata ampuh yang dapat digunakan dalam mengatasi masalah yang ada.

Tugas utama kepala sekolah secara sederhana mengelola sekolah. Proses pengelolaan sekolah mencakup empat tahap, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organization*), pengerahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), biasa disingkat dengan POAC. Seorang kepala sekolah, disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster mengemukakan bahwa dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan; (1) Menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) Kepala administrasi, (3) Sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) Mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisasi dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah. Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan manajemen dan kebijakan sekolah.

Kemampuan manajerial kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan program dan mutu pendidikan di sekolahnya. Ia harus mengembangkan kemampuan manajerial agar sekolah mencapai tujuan dengan efektif efisien.

Keberhasilan suatu sekolah akan dipengaruhi oleh pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai administrator. Dalam memerankan fungsinya sebagai administrator pendidikan kepala sekolah bertugas merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, megkordinasikan dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan di sekolah.

Dengan demikian kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai administrator, mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembangkan mutu sekolahnya. Ia harus merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan pelaksanaan dan melakukan pengawasan kegiatan-kegiatan sekolahnya. Kepala sekolah yang mempunyai kemampuan atau keterampilan manajerial mampu menerapkan seluruh perannya sebagai kepala sekolah yaitu sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator yang disingkat dengan EMASLIM.

Berikut ini akan dibahas bagaimana kepala sekolah memerankan fungsi-fungsi manajerial pendidikan.

#### **a Kepala Sekolah Sebagai Perencana**

Perencanaan merupakan awal dari fungsi manajemen karena perencanaan merupakan proses sistematis melalui kegiatan penyusunan dan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan setelah dipertimbangkan sumber-sumber yang tersedia atau dapat dapat disediakan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan administrasi. Tanpa perencanaan atau *planning*, pelaksanaan kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan pada permulaan dan selama administrasi itu berlangsung. Khusus disekolah dasar, setiap ajaran kepada sekolah dasar diberikan pedoman umum pelaksanaan kegiatan proses pendidikan yang disebut kalender pendidikan dari kantor dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer kepala sekolah perlu berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen pendidikan di sekolah.

Berikut ini dijelaskan unsur kegiatan dalam program kerja kepala sekolah yaitu;

##### **a) Kegiatan Umum**

Dalam program kerja kepala sekolah yang berkenaan dengan kegiatan umum, meliputi : (1) Mengadakan rapat. (2) Mengadakan penataran guru-guru dan (3) libur sekolah.

b) Kegiatan Kemuridan

Dalam program kerja kepala sekolah yang berkenaan dengan kegiatan kemuridan, meliputi: (1) perkiraan daya tampung murid baru, (2) perencanaan dan pelaksanaan program BP, (3) perencanaan dan penyaluran program kurikuler.

c) Kegiatan Pengajaran

Dalam program kerja kepala sekolah yang berkenaan dengan kegiatan pengajaran menyusun: (1) penyusunan jadwal pelajaran dan pelaksanaannya, (2) menyusun jadwal pelaksanaan supervisi ke kelas, (3) menyusun pelaksanaan ulangan/TPB, (4) penyusunan jadwal pelaksanaan ujian akhir kelas VI, (5) penyusunan pelaksanaan pembagian raport/STTB, (6) penyusunan jadwal pelaksanaan rapat dinas dan libur sekolah.

d) Kegiatan Personalia

Dalam program kerja kepala sekolah yang berkenaan dengan kegiatan personalia, meliputi: (1) menyusun jadwal usulan kenaikan pangkat dan pemutasian guru, (2) penyusunan jadwal pengusulan formasi guru, (3) penyusunan jadwal petugas piket harian dan pengawas ujian.

e) Kegiatan Peralatan Pelajaran Sekolah.

Dalam program kerja kepala sekolah yang berkaitan dengan kegiatan peralatan pelajaran sekolah, meliputi: (1) perkiraan akan kebutuhan buku-buku untuk murid, pegangan guru dan perpustakaan sekolah, (2) perkiraan kebutuhan akan alat-alat peraga/media pengajaran.

f) Kegiatan Gedung dan Perlengkapan Sekolah.

Dalam program kerja kepala sekolah yang berkenaan dengan gedung dan perlengkapan sekolah, meliputi: (1) penyusunan jadwal perbaikan gedung sekolah, (2) perkiraan akan kebutuhan alat-alat mebeler seolah, (3) perkiraan kebutuhan perlengkapan sekolah.

g) Kegiatan Keuangan.

Dalam program kerja kepala sekolah yang berkaitan dengan kegiatan keuangan sekolah, meliputi: penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.

h) Kegiatan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat.

Dalam program kerja kepala sekolah yang berkaitan dengan hubungan sekolah dan masyarakat, meliputi: (1) penyusunan jadwal rapat/pertemuan dengan orang tua murid, (2) penyusunan jadwal rapat pertemuan dengan dewan sekolah di sekolah.

Kesemua kegiatan diatas, harus direncanakan kepala sekolah sebagai administrator.

#### **b Kepala sekolah sebagai kegiatan pengorganisasian (*Organizing*)**

Sesuai dengan pendapat Sondang Siagian bahwa “pengorganisasian dapat diartikan sebagai suatu kegiatan untuk mengkoordinir sumber daya (manusia), tugas dan wewenang diantara para anggota organisasi dan tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara efisien dan efektif” Sedangkan Soebagio Atmodiwiro mengemukakan bahwa “pengorganisasian dapat diartikan sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa, sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan, sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah di tetapkan”.

Dalam organisasi sekolah yang mana sekolah ini bisa juga dianggap sebagai unit pelaksana teknis, maka terdapat beberapa tata kerja yang dianggap “*given*” karena ditetapkan oleh atasan, tetapi bagi kepala sekolah yang mau mengembangkan kemampuannya dan perlu mengadaptasi kegiatan tersebut, akan memahami bahwa struktur organisasi yang telah ditetapkan pihak atasan tidak selalu menampung program sekolah yang bersifat dinamis.

Organisasi pendidikan di sekolah bagaimana pun juga adalah organisasi sosial yang mana tujuannya adalah memberikan tujuannya adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa jasa pendidikan. Sebagaimana organisasi yang lain, sekolah akan selalu berkembang dinamis sesuai dengan tuntutan normatif dan aspirasi orang-orang yang menjadi anggota organisasi sekolah tersebut.

Dengan demikian, kegiatan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan dalam aspek pengorganisasian antara lain menyusun bagan struktur organisasi sekolah, yang meliputi: a) pembagian tugas dan tanggung jawab guru kelas, b) pembagian tugas dan tanggung jawab pengurus BP-3/Dewan sekolah, c) pembagian tugas dan tanggung jawab guru dalam kepanatian penerimaan murid baru, d) pembagian tugas dan tanggung jawab guru dalam pengelolaan perpustakaan sekolah, e) pembagian dan tanggung jawab dalam keuangan sekolah, f) pembagian tugas guru dalam kegiatan ko-kurikuler.

Semua pembagian tugas dan wewenang sebagai kegiatan pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajerial harus dilaksanakan kepala sekolah sebagai manajer yang profesional, dalam rangka mencapai tujuan yang telah direncanakan.

### **c Kepala Sekolah sebagai Penggerak Pelaksanaan (*Actuating*)**

Proses menggerakkan bawahan atau anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam perencanaan dan dikoordinir melalui fungsi organizing. Menurut beberapa ahli merupakan kegiatan inti dari proses kepemimpinan. Para ahli berpendapat bahwa terdapat beberapa istilah atau proses yang terkait dengan menggerakkan. Seperti yang dikemukakan oleh Pramudji, yaitu:

- a) Leadership (Kepimpinan)
- b) Executive development (Pengembangan eksekutif)
- c) Pengembangan rasa tanggung jawab
- d) Pemberian komanda.
- e) Supervision (melakukan pengamatan)
- f) Remuneration (pemberian penghargaan)
- g) Education and training (pemberian pendidikan dan latihan)
- h) Pengembangan moral dan penegakan moral dan disiplin.

Berdasarkan fungsi manajemen dalam aspek *actuating*, begitu banyak yang harus dilakukan oleh kepala sekolah serta tanggung jawabnya sehingga dipandang perlu pengembangan pengetahuan, keterampilan serta aspek-aspek lain untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah menuju peningkatan kualitas atau mutu pendidikan.

Proses menggerakkan ini tidak hanya menyangkut guru tetapi juga murid dan tenaga kependidikan lainnya, yang lebih penting dalam kondisi dimana pendidikan membutuhkan partisipasi dari masyarakat, maka tugas kepala sekolah adalah menjadi lebih berat karena perlu mengarahkan kegiatan tidak hanya kepada guru juga kepada orang tua dan masyarakat agar mereka berpartisipasi dalam rangka mendukung program pendidikan di sekolah.

### **d. Kepala Sekolah sebagai Pembina (*Controlling*)**

*Controlling* atau ada juga yang menyebutkan pengawasan/pembinaan merupakan salah satu fungsi yang perlu dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah. Menurut Wijono mengemukakan “pengawasan dilakukan sejauh mungkin mencegah terjadinya pemborosan, kebocoran, dan penyimpangan dalam penggunaan wewenang, tenaga, uang, dan perlengkapan milik negara atau sekolah, sehingga terbina aparatur yang tertib, bersih, berwibawa, berhasil guna dan berdaya guna”.

Sedangkan S.P Siagian mengemukakan bahwa “pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya”. Setiap kegiatan pembinaan dan pengawasan diperlukan kegiatan penilaian, baik langsung maupun tidak langsung terhadap berbagai aspek atau kegiatan dalam proses pencapaian tujuan, tidak saja dalam kegiatan yang harus diselenggarakan sebagai bahan kerja setiap personal/unit kerja yang ada.

Dengan demikian berarti penilaian atau evaluasi harus dilakukan bukan hanya personal, tetapi juga terhadap metode pembelajaran, peralatan dan bahkan juga pada aspek perencanaan, pengorganisasian, komunikasi dan bahkan pada kegiatan kontrol itu sendiri. Mengamati tingkat efektivitas maksudnya menilai tindakan-tindakan kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan, apakah telah menghasilkan sesuatu yang telah direncanakan atau sekurang-kurangnya apakah kegiatan-kegiatan itu telah berjalan diatas rel yang sebenarnya dan tidak menyimpang dari perencanaan atau tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam proses manajemen pendidikan terdapat beberapa aspek yang perlu diadakan pengawasan oleh kepala sekolah dalam rangka pelaksanaan manajemennya yaitu:

- 1) Kemuridan/Kesiswaan.
  - a) Mengamati/Mengecek daftar tata tertib kelas
  - b) Mengamati/mengecek daftar kelas
  - c) Mengamati pelaksanaan penerimaan murid baru
  - d) Mengamati/mengecek daftar catatan pribadi murid
  - e) Mengamati/mengecek buku induk siswa (buku pokok murid)
  - f) Mengamati atau mengecek format-format ketatausahaan murid
- 2) Pembelajaran (PBM)
  - a) Mengamati/Mengecek model satuan pendidikan.
  - b) Mengamati/mengecek buku jadwal dan batas pelajaran
  - c) Mengamati/mengecek daftar nilai murid
  - d) Mengamati laporan pendidikan (rapor)
  - e) Mengamati kegiatan proses belajar mengajar
  - f) Mengamati/mengecek mengamati lembar kerja sekolah
  - g) Mengamati/mengecek buku notula rapat

- h) Mengamati/mengecek buku laporan bulanan dan tahunan
- 3) Personalia/Ketenagaan
  - a) Mengamati/mengecek buku daftar pokok buku
  - b) Mengisi daftar konduite guru
  - c) Mengisi buku catatan penilaian guru.
  - d) Mengisi tabel urutan kepangkatan
- 4) Peralatan Pembelajaran
  - a) Mengamati/mengecek daftar buku pelajaran
  - b) Mengamati/mengecek buku perpustakaan
  - c) Mengamati/mengecek daftar alat-alat pelajaran/peraga
- 5) Gedung dan Perlengkapan Sekolah untuk kepentingan pembelajaran.
  - a) Mengamati/mengecek alat-alat mebeler sekolah (kursi, meja, lemari, papan tulis dan lain-lain)
  - b) Mengamati kebersihan dan keindahan gedung dan halaman.
- 6) Hubungan guru dengan orang tua dan masyarakat.
  - a) Mengamati/mengecek buku catatan hubungan sekolah dengan masyarakat.
  - b) Mengamati/mengecek buku catatan hubungan sekolah dengan pengurus komite sekolah

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Robbins budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan dilakukan di tempat itu dan asumsi serta kepercayaan dasar yang terdapat di antara organisasi. Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian yang dia terima secara bersama.

Sedangkan menurut Siagian, yang dimaksud dengan kultur atau budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi diartikan sebagai pola atau sikap, keyakinan dan perasaan tertentu yang mendasari, menyarankan dan memberikan arti kepada tingkah laku dan proses organisasi dalam sistem organisasi, dan menurut Schein yang dikutip Slamet bahwa budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar dalam menyelesaikan masalah masalah

organisasi. Tetapi budaya organisasi itu bila dihubungkan dengan *axiomatic knowledge* yang pada prinsipnya menyangkut semua pengetahuan budaya dalam membentuk institusional budaya.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi yaitu seperangkat aturan kepercayaan, perilaku, nilai-nilai yang dianut anggota organisasi dari generasi ke generasi yang bekerjasama di bawah suatu sistem tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Secara umum beberapa fungsi dan peran budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- 4) Budaya itu kemantapan sistem sosial.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan dan fungsi budaya meningkatkan komitmen organisasi dan konsistensi dan perilaku karyawan atau pegawai.

#### **c. Proses Pembentukan Budaya Organisasi.**

Ndraha menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya:

- 1) Pendiri organisasi
- 2) Pemilik organisasi
- 3) Sumber daya manusia asing
- 4) Luar organisasi
- 5) Orang yang berkepentingan dengan organisasi
- 6) Masyarakat

#### **d. Sekolah sebagai Agen Budaya**

Dalam dengan ini H.A.R Tilaar mengatakan bahwa proses transformasi nilai-nilai budaya mempunyai dua prinsip: Prinsip pertama, ialah pengakuan adanya kenyataan

budaya yang dimiliki oleh masyarakat Indonesia. Eksistensi kebudayaan yang dimiliki masyarakat Indonesia adalah keragaman. Kedua, nilai-nilai budaya yang ada di dalam masyarakat Indonesia yang bhineka perlu dipilah-pilah untuk memilih nilai-nilai yang luhur yang perlu dipertahankan serta meninggalkan nilai-nilai yang tidak berfungsi lagi dalam menghadapi perubahan.

Peranan sekolah dalam merekonstruksi masyarakat, berarti sekolah merekonstruksi berbagai tata nilai yang telah ada dalam masyarakat yang disebutkan Malindoski dalam Hamzah B Uno menjelaskan bahwa sebagai upaya mengembangkan kebudayaan. Ada tujuan sistem nilai atau kebudayaan yang secara universal dikembangkan, yaitu 1) bahasa, 2) sistem teknologi, 3) mata pencarian hidup atau ekonomi, 4) organisasional, 5) sistem pengetahuan, 6) religi, 7) kesenian.

Berdasarkan hasil kajian beberapa uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya pendidikan di sekolah merupakan bagian dari pendidikan keluarga, dan masyarakat. Pendidikan di sekolah merupakan tempat mentransformasikan nilai-nilai budaya, seperti menjunjung tinggi hak asasi manusia, penanaman nilai-nilai moral, penanaman nilai-nilai seni, pembentukan anak berwawasan integratif, membangun manusia demokratis, pembinaan mental keagamaan, membangun manusia peduli lingkungan. Pendidikan di sekolah dapat menjadi jembatan bagi anak-anak untuk meneruskan pendidikan yang lebih tinggi, karena lembaga sekolah dianggap oleh orang tua yang paling tepat untuk melanjutkan pendidikan bagi anak-anak mereka.

#### **e. Pengertian Budaya Sekolah**

Sedangkan istilah budaya sekolah (*school culture*) adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk *stakeholders* pendidikan, seperti melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah. Budaya sekolah selalu merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai pelaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama di antara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa, dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.

Sedangkan menurut A. Gary Yulk dalam Nurkholis mengatakan bahwa budaya sekolah asumsi-asumsi dasar dan keyakinan-keyakinan diantara para anggota kelompok atau organisasi. Sedangkan Caldwell Bear dan Nilikan, mendefinisikan secara khusus tentang budaya sekolah sebagai berikut: budaya sekolah (*School Culture*) adalah pola nilai-nilai, norma-norma, sikap, ritual, mitos, dan kebiasaan-kebiasaan yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah.

Jadi budaya sekolah dapat dirumuskan sebagai berikut: “Budaya sekolah adalah sekumpulan atau seperangkat nilai-nilai dan norma-norma yang diyakini dan disepkati bersama dijadikan sebagai pola perilaku atau pedoman yang harus diikuti dan diwujudkan oleh seluruh warga sekolah” (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa dan warga yang berdomisili dilingkungan sekolah).

Dalam konteks budaya sekolah, ada beberapa tujuan ingin dicapai dalam melaksanakan budaya sekolah di Yayasan Perguruan Ma’arif yaitu. Pertama, meningkatkan pengamalan ibadah seluruh elemen warga sekolah. Kedua, menanamkan nilai-nilai agama kepada peserta didik dengan menggunakan metode “*Internalisasi*” melalui pembiasaan, peneladanan kepala sekolah, guru dan karyawan dalam upaya membangun sikap, dan perilaku siswa dalam kehidupan sehari-hari. Ketiga, untuk meningkatkan mutu pendidikan baik dari segi manajemen dan proses belajar mengajar sehingga menjadi sekolah unggulan, dalam artian unggul dalam bidang akademik, ekstrakurikuler dan unggul dalam bidang pembinaan moral peserta didik dan sekaligus menjadi sekolah favorit.

#### **f. Pengembangan Budaya Sekolah**

Umaedi menjelaskan bahwa untuk sekolah baru pengembangan budaya diawali dengan pemikiran perumusan visi dan misi sekolah kemudian perumusan nilai-nilai dasar yang diperlukan untuk mendukung terealisasinya visi dan misi tersebut didalam operasional sekolah. Sumber nilai budaya sekolah dapat bersifat eksternal maupun internal.

Budaya keagamaan (*religi*) adalah untuk menanamkan perilaku dan tatakrma yang tersistematis dalam pengamalan agamanya masing-masing sehingga terbentuk kepribadian dan sikap yang baik (*akhlaqul karimah*) serta disiplin dalam berbagai hal. Budaya kerjasama (*tema work*) adalah untuk menanamkan kerjasama dan rasa sosial

melalui kegiatan bersama. Budaya kepemimpinan (*leadership*) adalah untuk menanamkan jiwa kepemimpinan dan keteladanan dari sejak dini.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa sebuah sekolah yang baik adalah sekolah yang mempunyai misi menciptakan budaya sekolah yang menantang dan menyenangkan, dengan mengembangkan budaya keagamaan (*religi*), budaya kepemimpinan (*leadership*), budaya kerjasama (*team work*), budaya disiplin, budaya bersih, dan budaya seni dengan menitikberatkan pada budaya keagamaan, guna mencapai visi sekolah.

#### **g. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya sekolah**

Faktor yang mempengaruhi keberhasilan budaya sekolah secara umum ada 2 faktor, pertama faktor internal, dan kedua faktor eksternal.

##### **1) Faktor Internal**

##### **a) Kepimpinan Kepala Sekolah**

Salah satu faktor yang mempengaruhi budaya sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah. Karena kepala sekolah orang yang mengambil kebijakan terhadap segala keputusan yang ada disekolah. Sedangkan kepemimpinan itu dalam kaitan ini, para ahli memberikan definisi tentang kepemimpinan, antara lain Stephen P. Robbins, bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

##### **b) Gaya Kepemimpinan**

Dalam melaksanakan MBS, kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki berbagai kemampuan di antaranya berkaitan dengan pembinaan disiplin pegawai dan motivasi. Abraham Moslow, memberikan pemahaman bahwa terjadinya perubahan dan pembaharuan karena adanya motivasi. Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri (*self discipline*). Dalam kaitan ini harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa peran seorang pemimpin (kepala sekolah), dan gaya kepemimpinannya sangat menentukan berhasil tidaknya sekolah untuk mencapai visi dan misi sekolah.

### **c) Kesadaran Pluralisme**

Dalam kenyataannya terdapat perbedaan yang menonjol antara madrasah dan sekolah, terutama jika dilihat dari aspek latar belakang agamanya. Madrasah lebih bersifat singularis, yakni semua guru, tenaga kependidikan dan para siswanya beragama Islam. Sedangkan para guru, tenaga kependidikan dan para siswa di sekolah bersifat pluralis, yakni terdiri atas berbagai latar belakang agama. Suasana sekolah semacam itu menuntut tumbuh kembangnya sikap dan kesadaran pluralisme.

### **d) Kompetensi Professional Guru**

Untuk mencapai mutu pendidikan, maka dibutuhkan guru yang mempunyai kompetensi profesionalisme guru. Pekerjaan profesional dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori: *Hard Profession* and *Soft profession*. Profesi guru lebih cocok dikategorikan sebagai *Soft Profession*. Karena dalam mengajar prosuder baku, dan aspek “*Sense dan Art*” memegang peranan yang amat penting.

Peran kepala sekolah dan guru sebagai barisan terdepan pada pelaksanaan proses pendidikan di sekolah sangat strategis dan menentukan keberhasilan program-program pembaharuan atau inovasi pendidikan yang dirancangnya. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan guru yang professional yaitu memiliki kompetensi, disiplin, dan semangat juang yang sangat tinggi dapat menunjang pelaksanaan program sekolah dalam rangka mencapai visi dan misi sekolah yang telah didesain, dan disepakati bersama.

### **e) Peneladanan**

“Penaladanan” adalah merupakan salah satu faktor yang amat penting dalam mengembangkan budaya sekolah. Berhasil tidaknya budaya sekolah tidak lepas dari faktor peneladanan. Karena peneladanan sangat efektif untuk mempengaruhi tingkah laku peserta didik. Para pakar pendidikan banyak berpendapat tentang pentingnya peneladanan ini. Menurut Zakiah Daradjat bahwa tujuan sekolah akan dapat dicapai, jika semua guru yang mengajar di sekolah mempunyai kepribadian yang sejalan dengan tujuan sekolah itu. Lebih lanjut Daradjat mengatakan bahwa setiap guru hendaknya mempunyai kepribadian yang akan dicontoh dan diteladani oleh anak didik, baik secara sengaja maupun tidak.

### **f) Dana/Keuangan Sekolah**

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah

maupun kedua-duanya yang bersifat umum atau khusus yang diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; (2) orang tua atau peserta didik; (3) masyarakat baik mengikat atau maupun tidak mengikat.

#### **g) Keterlibatan orang tua**

Budaya sekolah tetap subur dan tetap eksis bila orang tua dilibatkan dalam menunjang kegiatan kesiswaaan. Kegiatan POMG atau komite sekolah harus menjadi budaya sekolah yang kental dan didukung penuh oleh pimpinan sekolah.

Berdasarkan dari beberapa paparan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengelola sekolah harus membangun sistem yang di dalamnya mengutamakan kerjasama. Kesuksesan yang dibangun atas dasar keagamaan, dalam artian bukan hanya satu orang kepala sekolah saja atau *one man show*, kepala sekolah setiap periode akan berganti, tetapi sistem terus berjalan mendampingi siapapun pimpinannya.

#### **h) Peran Komite Sekolah**

Pengembangan sekolah tidak dilakukan secara sendiri, mustahil suatu sekolah akan berkembang bila tidak didukung lembaga atau pihak-pihak lain. Yang dimaksud pihak lain adalah mitra sekolah berupa dunia usaha, persatuan orang tua murid, LSM, bahkan sekarang lebih dikenal apa yang disebut komite sekolah.

Peran komite sekolah sebagai mediator sekolah dengan masyarakat sangat memungkinkan untuk mencari dan merangkul dunia industri atau dunia usaha, bahkan tidak menutup kemungkinan perseorangan atau individu sebagai mitra. Pihak yang disebutkan tadi sebagai mata rantai dalam keberlangsungan kehidupan sekolah.

##### **i) Input Sekolah (Peserta Didik)**

Input yang masuk ke lembaga sekolah adalah merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi berhasil tidaknya program budaya sekolah. Sebab, input yang baik, jika dikelola dengan baik akan menghasilkan output yang baik. Sebaliknya, walapun inputnya baik, pengelolanya jelek akan menghasilkan output yang tidak baik.

## **2) Faktor Eksternal**

### **a) Dukungan Pemerintah**

Dalam kaitan ini, telah diatur pasal 51 ayat 4 dan ayat 5 dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 Tahun 2003 sebagai berikut: “Dana pendidikan

satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah dapat bersumber dari: (1) anggaran pemerintah, (2) bantuan pemerintah daerah, (3) pungutan dari peserta didik atau orang tua walinya yang dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, (4) bantuan dari pemangku kepentingan satuan pendidikan di luar peserta didik atau orang/walinya, (5) bantuan dari pihak asing yang tidak mengikat, dan (6) sumber biaya yang sah..

#### **b) Dukungan Masyarakat**

Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan bentuk komunikasi ekstern yang dilakukan atas kesamaan tanggung jawab dan tujuan. Masyarakat adalah kelompok dan individu-individu yang berusaha menyelenggarakan pendidikan atau membantu usaha-usaha pendidikan.

### **3. Kinerja Guru**

#### **a. Pengertian Kinerja Guru**

Menurut Luthans, kinerja adalah sesuatu yang terkait dengan hasil perilaku, biasanya berkenaan dengan kuantitas dan kualitas dalam menghasilkan produk atau dalam pelayanan tertentu oleh pegawai (guru) yang bertugas. Kinerja didefinisikan sebagai suatu hasil atau variabel yang tergantung kepada sistem penilaian yang berlaku dalam sebuah organisasi. Senada dengan pendapat tersebut kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Konsep-konsep di atas bahwa kinerja merupakan hasil dari seseorang dalam melaksanakan tugas di mana untuk mengetahui hal itu diperlukan penentuan kriteria pencapaiannya yang ditetapkan secara bersama-sama.

Sedangkan kinerja Organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, oleh sebab itu apabila kinerja organisasi ingin diperbaiki tentunya kinerja individu secara berkala diperhatikan agar kinerja tersebut dapat diukur dan dievaluasi. Untuk meningkatkan kinerja ini maka dilakukan penyusunan standar pencapaian yang ada hubungannya dengan pekerjaan, praktis dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

## **b. Macam-Macam Kinerja Guru**

Untuk mencapai keberhasilan belajar mengajar, guru harus mempunyai kemampuan dasar dalam melaksanakan tugasnya. Kemampuan dasar tersebut merupakan bagian dari macam-macam kinerja guru. Adapun macam-macam kinerja guru adalah sebagai berikut.

### **1) Kinerja guru ditinjau dari kemampuan pribadi**

Menurut Cece Wijaya dan Tabrani Rusyan, kemampuan pribadi guru meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a) Kemantapan terhadap perubahan dan pembaharuan
- b) Peka terhadap perubahan dan pembaharuan
- c) Berpikir alternatif
- d) Adil, jujur dan obyektif
- e) Disiplin dalam melaksanakan tugas.
- f) Ulet dan tekun belajar
- g) Berusaha memperoleh hasil kerja yang sebaik-baiknya
- h) Simpatik dan menarik, luwes serta bijaksana dan sederhana dalam bertindak

### **2) Kinerja guru ditinjau dari kemampuan Profesional**

Kemampuan profesional guru adalah kemampuan dalam penguasaan akademik (mata pelajaran) yang diajarkan, sehingga guru memiliki wibawa akademik. Adapun kemampuan profesional tersebut meliputi:

- a) Menguasai bahan.
- b) Mengelola program belajar mengajar.
- c) Mengelola kelas.
- d) Menggunakan media pengajaran.
- e) Menguasai landasan-landasan kependidikan.
- f) Mengelola interaksi belajar mengajar.
- g) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.
- h) Mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan.
- i) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- j) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

### **3) Kinerja Guru Ditinjau Dari Kemampuan Sosial**

Kemampuan sosial guru adalah kemampuan yang berhubungan dengan bentuk partisipasi sosial seseorang guru dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat, baik secara formal maupun informal. Adapun kemampuan sosial yang harus dimiliki oleh guru adalah sebagai berikut:

- a) Terampil berkomunikasi dengan siswa.
- b) Bersifat simpatik.
- c) Dapat bekerjasama dengan komite sekolah (BP4).
- d) Pandai bergaul dengan kawan sejawat dan mitra pendidikan.

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

Adapun hal-hal yang termasuk dalam faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat digolongkan ke dalam dua bagian, yaitu:

- 1) Faktor yang berasal dari dalam sendiri (internal)
- 2) Faktor yang berasal dari luar diri sendiri (eksternal)

Diantara faktor yang berasal dari dalam sendiri (intern) adalah sebagai berikut:

- a) Kecerdasan
- b) Keterampilan dan Kecakapan
- c) Bakat
- d) Kemampuan dan minat
- e) Motivasi
- f) Kesehatan
- g) Kepribadian
- h) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja

Adapun diantara faktor-faktor yang berasal dari luar diri sendiri (eksternal) adalah sebagai berikut:

- (1) Lingkungan Keluarga.
- (2) Lingkungan kerja.
- (3) Komunikasi dengan kepala sekolah.
- (4) Sarana dan Prasarana.

#### **d. Sistem Penilaian Kinerja Guru**

Penilaian kemampuan guru meliputi: 1) Kemampuan membuat perencanaan pembelajaran (*teaching plans and materials*) dikenal dengan RPP (Rencana pelaksanaan pembelajaran), 2) Kemampuan menguasai prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan 3) Kemampuan hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*). Kegiatan membuat perencanaan pembelajaran (*teaching plans and materials*) merupakan tahap awal guru dalam menganalisa kebutuhan belajar yang akan diberikan siswa. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan, yaitu cara mengembangkan silabus dan RPP.

Mitchell dalam *Teaching and Teacher Education* mencoba membuat beberapa indikator untuk menilai kinerja seseorang. Menurut kinerja tersebut dapat dilihat dari empat hal berikut: 1) Kualitas hasil kerja (*Quality of work*); 2) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (*promptness*); 3) Prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, (*initiative*); 4) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan (*Capability*); dan 5) Kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain (*Communication*).

#### **G. KERANGKA BERPIKIR**

Setelah dipaparkan landasan teoretik tentang variabel (Y) Kinerja guru dan variabel (X1) Kemampuan manajerial kepala sekolah, serta variabel (X2) budaya organisasi, maka selanjutnya akan dipaparkan tentang kerangka berpikir yang terkait dengan variabel tersebut.

##### **1. Hubungan Kemampuan Manajerial Kepsek dengan Kinerja Guru**

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab keberhasilan pendidikan disekolah yang dipimpinnya harus memahami dan mengetahui tingkat kemampuan profesional/kinerja guru-guru yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka meningkatkan kinerja para guru, khususnya dalam bidang pembelajaran. Hal ini sesuai dengan tuntutan kurikulum berbasis kompetensi dan otonomi pendidikan serta untu memenuhi tuntutan kondisi obyektif pada saat ini, terutama dalam menghadapi peningkatan akses pembelajaran.

##### **2. Hubungan antara Budaya Organisasi Sekolah dengan Kinerja Guru**

Budaya organisasi adalah orientasi nilai dan seperangkat norma yang disepakati bersama dalam suatu organisasi sekolah. Budaya organisasi memberikan acuan nilai

sekaligus sebagai ikatan bagaimana seorang guru atau anggota organisasi harus bersikap, serta bagaimana bertindak dan tidak bertindak.

Dengan adanya visi, misi dan program sekolah yang jelas maka tujuan bersama yang dikehendaki akan tercapai. Guru tahu apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, dan apa yang perlu untuk dihindari dan bagaimana dia bersikap terhadap sesuatu persoalan yang menjadi tugasnya berdasarkan sistem nilai yang dianut di sekolah tersebut.

Budaya juga menuntut dan menuntun para guru untuk berprestasi dan selalu melakukan inovasi seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi pembelajaran. Bagi guru-guru yang tidak mampu mengikuti arus perubahan maka guru tersebut semakin tertinggal dan tidak akan mampu untuk memerankan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain apabila guru tidak mampu berubah dan merubah, ini adalah guru yang berkinerja rendah. Berdasarkan pemikiran diatas maka dapat dijaga terdapat hingga yang positif antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru.

### **3. Hubungan antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sekolah dengan Kinerja Guru**

Dilihat dari kinerja guru sebagai administrator kelas secara garis besar, ada tiga yang seyogyanya ditampilkan guru dalam KBM, yakni sebagai perencana, pengorganisasian dan sebagai penilai. Sebagai perencana, peran guru diwujudkan dalam aktivitas menyusun perencanaan pengajaran yang meliputi: perumusan tujuan, pembelajaran, penentuan materi pengajaran, perancang strategi dan metode pembelajaran, penyediaan media dan sumber yang relevan, serta penentuan prosedur dan teknik penilaian serta hasil belajar..

Sedangkan sebagai penilai KBM, peran guru diwujudkan dalam bentuk kegiatan pengembangan instrumen penilaian, serta pemanfaatan hasil penilaian untuk perbaikan mutu KBM berikutnya. Kegiatan guru dalam pembelajaran tersebut merupakan cerminan dari kinerja guru yang mana hal tersebut baru akan terlaksana apabila adanya kepala sekolah yang mengelola kegiatan proses belajar mengajar dan menyediakan alat dan lingkungan pembelajaran.

Kinerja guru bukan hanya dilihat dari aspek administrator kelas tetapi juga menyangkut kepribadian dan kompetensi sosial. Dengan kepribadiannya maka guru akan menjadi tauladan dan panutan bagi muridnya.

## H. HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan landasan teoritis dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru.
2. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru.
3. Terdapat hubungan positif antara kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. DESKRIPSI DATA

Deskripsi data yang akan disajikan dari hasil penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran secara umum mengenai penyebaran data yang diperoleh di lapangan. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu Kemampuan manajerial ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan kinerja guru ( $Y$ ). Data tentang kemampuan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan kinerja guru ( $Y$ ) diperoleh melalui kuesioner.

Adapun dalam deskripsi data ini yang disajikan dengan bentuk distribusi frekuensi, total skor, harga skor rata-rata, simpangan baku, modus, median, skor maksimum dan skor minimum yang disertai histogram. Deskripsi tersebut berguna untuk menjelaskan penyebaran data menurut frekuensinya, untuk menjelaskan kecenderungan terbanyak, untuk menjelaskan pola penyebaran atau homogenitas data.

Jumlah subyek penelitian yang telah memenuhi syarat untuk dianalisis ada 85 orang guru di satuan unit Perguruan Darul Ma'arif. Deskripsi dari masing-masing variabel berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 100 orang guru tersebut hasilnya dapat dijelaskan sebagaimana di bawah ini.

#### 1. Deskripsi Kinerja Guru (Variabel Y)

Berdasarkan data dari 85 orang guru di satuan unit Perguruan Darul Ma'arif yang menjadi responden, maka jawaban terhadap item-item pernyataan yang menyangkut variabel kinerja guru adalah sebagai berikut:

*Tabel 17*  
*Jumlah prosentase jawaban dari variabel kinerja guru (Variabel Y)*

No	Variabel Kinerja Guru	Sl	Sr	Kd	Ss	Tp
1	Mempersiapkan perangkat pembelajaran	55%	28%	13%	4%	0%
2	Mempersiapkan materi dan alat bantu pembelajaran	54%	31%	13%	2%	0%
3	Mempersiapkan perangkat evaluasi	42%	40%	15%	3%	0%
4	Melaksanakan kegiatan awal dan alat bantu/alat peraga	46%	27%	18%	7%	2%
5	Melaksanakan kegiatan inti	41%	24%	25%	9%	1%
6	Melaksanakan kegiatan akhir	45%	32%	19%	3%	1%
7	Melaksanakan evaluasi	41%	27%	23%	4%	2%
8	Memeriksa hasil evaluasi	41%	27%	23%	4%	2%
9	Menganalisa hasil evaluasi	31%	33%	23%	11%	2%
10	Menindaklanjuti hasil evaluasi	31%	33%	23%	11%	2%
<b>Rata-rata soal</b>		<b>43%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>6%</b>	<b>1%</b>

Keterangan : Sl = Selalu, Sr = Sering, Kd = Kadang-Kadang, Ss = Sese kali dan Tp = Tidak Pernah

Dari tabel di atas merupakan keseluruhan prosentase dari indikator indikator variabel kinerja guru ( $X_1$ ). Dari indikator-indikator tersebut terbagi menjadi tiga dimensi, dimensi pertama yaitu perencanaan pembelajaran indikator pertama yaitu mempersiapkan perangkat pembelajaran, jumlah guru yang menjawab indikator pertama berjumlah 55% dengan kriteria selalu, sebanyak 28% dengan kriteria sering, sebanyak 13% dengan kriteria kadang-kadang, sebanyak 4% dengan kriteria sesekali, dan sebanyak 0% dengan kriteria tidak pernah.

## 2. Deskripsi variabel Kemampuan manajerial Kepsek (Variabel $X_1$ )

Berdasarkan data dari 85 orang guru unit pendidikan Perguruan Darul Ma'arif yang menjadi responden, maka jawaban terhadap item-item pernyataan yang menyangkut variabel kemampuan manajerial kepala sekolah adalah sebagai berikut:

*Tabel 18*  
*Jumlah prosentase jawaban dari variabel kemampuan manajerial kepala sekolah (Variabel X<sub>1</sub>)*

No	Variabel Kemampuan Manajerial Kepsek	Sl	Sr	Kd	Ss	Tp
1	Kemampuan dalam pemahaman visi dan perumusan misi	44%	35%	18%	3%	0%
2	Kemampuan dalam membuat program	39%	31%	24%	5%	1%
3	Kemampuan menciptakan struktur kerja	39%	34%	22%	2%	3%
4	Kemampuan menciptakan jalinan kerja sama	32%	30%	25%	11%	2%
5	Kemampuan menciptakan suasana kerja yang harmonis	32%	30%	25%	11%	2%
6	Kemampuan untuk mengarahkan	32%	30%	25%	11%	2%
7	Kemampuan untuk mempengaruhi	38%	33%	20%	8%	1%
8	Kemampuan berkomunikasi	32%	29%	26%	11%	2%
9	Kemampuan membuat standar kerja	34%	31%	28%	6%	1%
10	Kemampuan untuk menilai	35%	35%	21%	8%	1%
11	Kemampuan untuk membina	29%	32%	30%	8%	1%
12	Kemampuan untuk membuat umpan balik	44%	36%	18%	2%	0%
	<b>Rata-rata soal</b>	<b>36%</b>	<b>32%</b>	<b>24%</b>	<b>7%</b>	<b>1%</b>

Keterangan : Sl = Selalu, Sr = Sering, Kd = Kadang-Kadang, Ss = Sese kali dan Tp = Tidak Pernah

Dari tabel di atas dapat kita peroleh informasi, para guru menganggap bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dalam dimensi kemampuan dalam perencanaan indikator pertama yakni kemampuan dalam pemahaman visi dan perumusan misi sebesar 44% responden memberikan jawaban dengan kriteria selalu, sebesar 35% responden memberikan jawaban dengan kriteria sering, sebesar 18% responden memberikan jawaban dengan kriteria kadang-kadang, sebesar 3% responden memberikan jawaban dengan kriteria sesekali, dan sebesar 0% responden memberikan jawaban dengan kriteria tidak pernah.

### 3. Deskripsi budaya organisasi (Variabel X<sub>2</sub>)

Berdasarkan data dari 85 orang guru satuan unit pendidikan Perguruan Darul Ma'arif di bawah naungan Yayasan Darul Ma'arif yang menjadi responden, maka

jawaban terhadap item-item pernyataan yang menyangkut variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut :

*Tabel 19*  
*Jumlah prosentase jawaban dari variabel budaya organisasi (Variabel X<sub>2</sub>)*

No	Variabel Budaya Organisasi (x <sub>2</sub> )	Sl	Sr	Kd	Ss	Tp
1	Dinamika Kelompok	43%	36%	15%	5%	1%
2	Intimitasi para anggota yang satu terhadap yang lainnya	36%	38%	19%	6%	1%
3	Kemampuan untuk memberi motivasi kepada individu lainnya	36%	35%	22%	6%	1%
4	Kemampuan untuk memberi wadah sosial kepada individu lainnya	36%	32%	19%	8%	5%
5	Menjalin hubungan dengan orang tua/wali siswa/stakeholders	34%	32%	23%	8%	3%
6	Kemampuan menjadi mediator konflik antar guru	38%	33%	20%	8%	1%
7	Kemampuan menciptakan akses dan menjaga untuk kepentingan pendidikan	37%	29%	22%	9%	3%
	<b>Rata-rata soal</b>	<b>37%</b>	<b>34%</b>	<b>20%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>

Keterangan : Sl = Selalu, Sr = Sering, Kd = Kadang-Kadang, Sk = Sesekali dan TP = Tidak Pernah

Dari tabel diatas dapat kita peroleh informasi, para guru yang menganggap bahwa dalam lingkungan kerjanya telah tumbuh dinamika kelompok budaya dengan indikator dalam tujuan yang akan dicapai sebesar 43% responden memberikan jawaban dengan kriteria selalu, sebesar 36% responden memberikan jawaban dengan kriteria sering, sebesar 15% responden memberikan jawaban dengan kriteria kadang-kadang, sebesar 5% responden memberikan jawaban dengan kriteria sesekali, dan sebesar 1% responden memberikan jawaban dengan kriteria tidak pernah.

## **B. PENGUJIAN PERSYARATAN ANALISIS**

Pengujian persyaratan analisis perlu dilakukan sebelum data dianalisis lebih lanjut. Pengujian persyaratan analisis yang dilakukan yaitu uji normalitas, linearitas dan homogenitas. Uji normalitas dilakukan karena berdasarkan metode penelitian, analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi dan korelasi, sehingga galat taksiran persamaan regresinya harus berdistribusi normal. Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel yang akan diteliti mempunyai hubungan yang linear secara signifikan atau tidak. Sedangkan uji heteroskedastisitas atau homogenitas varians dilakukan hanya untuk meyakinkan bahwa variasi skor dari ketiga variabel bersifat homogen, apakah beberapa varian populasi data adalah sama atau tidak.

## **C. PENGUJIAN HIPOTESIS**

### **1. Hubungan Antara Kemampuan Manajerial Kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru (Y)**

Hipotesis pertama yang diuji dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru (Y).

#### **a. Data penelitian pada perguruan Darul Ma'arif**

Analisis regresi linear sederhana terhadap data penelitian pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru di satuan unit pendidikan Darul Ma'arif, Cipete Selatan menghasilkan koefisien arah b sebesar 0,571 dan konstanta a sebesar 62,289. Dengan demikian bentuk hubungan antara kedua variabel tersebut dapat disajikan oleh persamaan regresi  $Y = 62,289 + 0,571 X_1$ . Persamaan tersebut dapat diartikan bahwa apabila skor kemampuan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) naik satu poin atau satu skor, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja guru (Y) sebesar 0,571 poin.

Telaah signifikansi terhadap nilai koefisien korelasi tersebut diperoleh nilai  $p = 0,000$ . Karena nilai  $p < 5\%$  berarti hipotesis nol ditolak, hal ini menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru adalah signifikan. Artinya terdapat hubungan positif dan cukup erat antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru di perguruan Darul Ma'arif Cipete Selatan. Selanjutnya karena koefisien korelasi  $r = 0,642$  maka dapat diperoleh nilai koefisien determinasinya sebesar  $R^2 = 0,413$  yang berarti bahwa 41,3% variansi kinerja guru dapat dijelaskan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah melalui persamaan regresi :  $Y = 62,289 + 0,571 X_1$ . Dengan kata lain kontribusi kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru perguruan Darul Ma'arif Cipete Selatan sebesar 41,3% sedangkan sisanya 58,7% oleh karena faktor lainnya.

## **2. Hubungan Antara Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ )**

Hipotesis kedua yang diuji dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan antara Budaya kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ).

### **a. Data penelitian pada perguruan Darul Ma'arif**

Analisis regresi linear sederhana terhadap data penelitian pengaruh budaya organisasi dengan kinerja guru Perguruan Darul Ma'arif Cipete Selatan menghasilkan koefisien arah  $b$  sebesar 0,493 dan konstanta  $a$  sebesar 70,477. Dengan demikian bentuk hubungan antara kedua variabel tersebut dapat disajikan oleh persamaan regresi  $Y = 70,477 + 0,493 X_2$ . Persamaan tersebut dapat diartikan bahwa apabila skor budaya organisasi ( $X_2$ ) naik satu poin atau satu skor, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja belajar ( $Y$ ) sebesar 0,493 poin.

Telaah signifikansi terhadap nilai koefisien korelasi tersebut diperoleh nilai  $p = 0,000$ . Karena nilai  $p < 5\%$  berarti hipotesis nol ditolak, hal ini menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi antara budaya organisasi dengan kinerja guru adalah signifikan. Artinya terdapat

hubungan positif dan erat antara budaya organisasi dengan kinerja guru unit satuan pendidikan di perguruan Darul Ma'arif Cipete Selatan. Selanjutnya karena koefisien korelasi  $r = 0,576$  maka dapat diperoleh nilai koefisien determinasinya sebesar  $R^2 = 0,332$  yang berarti bahwa 33,2% variansi kinerja guru dapat dijelaskan oleh budaya organisasi di perguruan Darul Ma'arif melalui persamaan regresi :  $Y = 70,477 + 0,493 X_2$ . Dengan kata lain kontribusi budaya organisasi terhadap Kinerja guru unit satuan pendidikan Darul Ma'arif sebesar 33,2% sedangkan sisanya 66,8% oleh karena faktor lainnya.

#### **b. Hubungan Antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja guru ( $Y$ )**

Hipotesis ketiga yang diuji dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kinerja guru IPA dan minat baca siswa ( $X_2$ ) dengan motivasi belajar sains siswa ( $Y$ ).

##### **a. Data penelitian pada Perguruan Darul Ma'arif**

Analisis regresi linear ganda terhadap data penelitian hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru di perguruan Darul Ma'arif Cipete Selatan menghasilkan koefisien arah  $b_1$  sebesar 0,428, koefisien arah  $b_2$  sebesar 0,310 dan konstanta  $b_0$  sebesar 40,433. Dengan demikian bentuk hubungan antara ketiga variabel tersebut dapat disajikan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 40,433 + 0,428.X_1 + 0,310.X_2$ . Persamaan tersebut dapat diartikan bahwa apabila skor kemampuan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) masing-masing naik satu poin atau satu skor, maka akan diikuti oleh kenaikan motivasi belajar sains siswa ( $Y$ ) sebesar 0,428 poin.

#### **D. PEMBAHASAN DAN HASIL**

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian kemudian diolah dengan menggunakan komputer program SPSS *for windows* ver.19, dapat dijadikan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis yang diajukan yaitu adanya "*Hubungan kemampuan manajerial*

*kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru*” baik secara parsial (sendiri-sendiri) maupun simultan (bersama-sama).

### **1. Hubungan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>) dengan Kinerja guru (Y)**

Dari uji hipotesis ditemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru. Hubungan ini dinyatakan dengan persamaan,  $\hat{Y} = 62,289 + 0,571 X_1$ . Berdasarkan persamaan tersebut diperoleh hasil koefisien regresi untuk variabel kemampuan manajerial kepala sekolah sebesar 0,571. Harga koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa hubungan kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru adalah hubungan positif, yang artinya setiap terjadi kenaikan satu skor kemampuan manajerial kepala sekolah, maka akan diikuti dengan meningkatnya kepuasan kerja pendidik dan tenaga kependidikan sebesar 0,428.

Besarnya keeratan hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru dapat ditentukan oleh faktor koefisien determinasi secara parsial antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru,  $r^2$  sebesar 0.413 atau 41,3%. Hal ini menunjukkan bahwa keeratan hubungan kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru sebesar 41,3%. Dibandingkan dengan jenis penelitian lain, faktor koefisien determinasi 41,3% cukup besar, mengingat kondisi kerja di lingkungan sekolah saat ini, kemampuan manajerial kepala sekolah menentukan kinerja guru.

### **2. Hubungan Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) dengan kinerja guru (Y)**

Dari uji hipotesis ditemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan erat antara budaya organisasi dengan kinerja guru di Perguruan Darul Ma'arif. Hubungan ini dinyatakan dengan persamaan,  $Y = 70,477 + 0,493 X_2$ . Berdasarkan persamaan tersebut diperoleh hasil koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,493. Harga koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru adalah hubungan positif, yang artinya setiap terjadi kenaikan satu skor minat baca siswa, maka akan diikuti dengan meningkatnya motivasi belajar sains siswa sebesar 0,493.

Besarnya kontribusi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja guru ditentukan oleh koefisien determinasi secara parsial antara budaya organisasi dengan kinerja guru,  $r^2$  sebesar 0,332 atau 33,2%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi

budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja guru satuan unit pendidikan di Perguruan Darul Ma'rif sebesar 33,2%.

### **3. Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>) dan Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama dengan Kinerja guru (Y)**

Dari hasil perhitungan analisis regresi linear berganda antara kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru di Perguruan Darul Ma'arif diperoleh persamaan regresi yaitu  $\hat{Y} = 40,433 + 0,428.X_1 + 0,310.X_2$ . Dari persamaan tersebut maka dapat diartikan bahwa satu- satuan skor kinerja guru akan dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala sekolah sebesar 0,428 dan budaya organisasi sebesar 0,310 pada konstanta 40,433.

Hasil koefisien regresi untuk variabel kemampuan manajerial kepala sekolah sebesar 0,428 . Harga koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa hubungan kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru ada hubungan positif, yang artinya setiap terjadi kenaikan satu skor kemampuan manajerial kepala sekolah, maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja guru sebesar 0,428.

Hasil koefisien regresi untuk budaya organisasi sebesar 0,310. Harga koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru ada hubungan positif, yang artinya setiap terjadi kenaikan satu skor budaya organisasi, akan diikuti dengan meningkatnya kinerja guru sebesar 0,310.

Besarnya keeratan hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru satuan unit pendidikan di Perguruan Darul Ma'arif dapat ditentukan oleh faktor koefisien determinasi secara simultan ( $R^2$ ). Dalam analisis regresi linear berganda ini diperoleh  $R^2$  sebesar 0,518 atau 51,8%, yang berarti bahwa prosentase pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru satuan unit pendidikan di Perguruan Darul Ma'arif Cipete Selatan sebesar 51,8%. Sedangkan sisanya 48,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil data penelitian dan hasil analisis data penelitian yang telah dibahas pada bab V, dengan persyaratan analisis data yang meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji

homogenitas, serta uji keberartian regresi telah dipenuhi, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara kemampuan manajerial kepala sekolah (X1) dengan kinerja guru (Y). Artinya semakin baik kemampuan manajerial kepala sekolah, maka akan semakin meningkatkan kinerja guru.
2. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi (X2) dengan kinerja guru (Y). Artinya semakin baik budaya organisasi yang tercipta disekolah, maka akan semakin meningkatkan kinerja guru.
3. Tidak terdapat hubungan positif antara kemampuan manajerial kepala sekolah (X1) dan budaya organisasi (X2) secara bersama-sama dengan kinerja guru (Y). Artinya variabel kemampuan manajerial dan variabel budaya organisasi hanya memberikan hubungan positif secara bersama-sama

## **B. Saran-saran**

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dan implikasi tersebut, di bawah ini saran-saran yang dapat diberikan adalah:

1. Model penelitian yang dikembangkan pada penelitian ini dapat memperkuat konsep-konsep teoritis yang telah dilakukan sebelumnya mengenai kinerja guru. Dari teori kemampuan manajerial dan budaya organisasi, maka dapat dikenali gejala-gejala yang terkait dengan kinerja guru. Diantara yang mempengaruhi adalah faktor kepemimpinan yang kuat, dalam hal ini kepala sekolah. Kepala Sekolah harus memainkan perannya sebagai seorang manajer dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen pada setiap kegiatan pendidikan. Seperti yang diungkapkan oleh Wayan Koster bahwa fungsi manajemen meliputi kemampuan manajerial dalam mengatur dan memimpin pembelajaran, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengotrol hingga evaluasi untuk selalu meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu kepala sekolah perlu menata kinerja guru. Memberikan supervisi, agar mereka terbantu untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka.
2. Penting juga bagi kepala sekolah untuk berusaha untuk membuat situasi dan kondisi sekolah yang stabil dan timbul kekeluargaan, sebab guru akan mempunyai budaya organisasi yang kuat jika mereka bergaul dan bekerja sama dengan baik diantara mereka. Kegiatan fisik yang melibatkan peran bersama harus sering dilakukan, seperti:

- family gathering, sholat berjamaah, pengajian bulanan, lomba futsal antar guru, lomba 17 Agustus-an, dan lain-lain.
3. Penelitian lebih lanjut dapat diperluas populasi, lokasi dan obyek penelitian, tidak hanya terbatas pada unit pendidikan Darul Ma'arif namun dapat melibatkan Sekolah Islam yang sekupnya lebih besar agar hasil penelitian lebih bersifat menyeluruh dan dapat digeneralisir.
  4. Perlu dipikirkan teknik pengumpulan data yang lebih cermat sehingga data yang didapat secara kualitas dan kuantitas lebih baik, sehingga hasil penelitian lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atmodiwiro, Soebagio, Manajemen Pendidikan Indonesia, Jakarta: Ardadizya, Jaya, 1991
- As'ad, M, Psikologi Industri, Yogyakarta: Liberty, 1995.
- Balai pendidikan guru, Kesejahteraan Pendidikan Keluarga, Jakarta: BPG, 1974.
- Chan, Sam M. Sam, Tuti T, Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.
- Covey, Stephen R, First things first, Terjemahan Wandu S. Brata, Jakarta: Gramedia, 1995.
- Dardjat, Zakiah, Kepribadian Guru, Jakarta: Bulan Bintang, 2005.
- Durkheim, Emile, Pendidikan Moral, Judul Asli: Moral Education, Terjemahan Lukas Ginting, Jakarta: Erlangga, 1990.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Panduan Manajemen Sekolah, Jakarta: Proyek Peningkatan mutu SMA Jakarta, 1999.
- Departemen Pendidikan Nasional, Rambu-rambu Penilaian Kinerja Sekolah (SLTP dan SMU), Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional, 2000.
- Engkoswara, Dasar-dasar administrasi pendidikan, Jakarta: PLPTK Depdikbud, 1997.
- Gibson, James L, et.al., Organisasi. Terjemahan Djarkasih, Jakarta: Erlangga, 1990.
- Hersey, Paul. H. Blanchard, Kenneth, Organization Behaviour, Utilizing Human Resources, New Jersey: Publisher, 1993.
- Handoko, T. Hani. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: BPFE, 2009.
- H.R, Syaokani, Pendidikan Paspor Masa Depan: Perioritas Pembangunan Dalam Otonomi

Daerah, Jakarta: Nuansa Madani, 2006.

Hasibuan, Melayu S.P, Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah, Jakarta: Haji Masagung, 1992.

Hutapea, Erika.,dkk, Teropong Pendidikan Kita. Antologi Artikel 2005-2006, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2006.