

## **BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MTS NEGERI BATU DAN SMP AR-ROHMAH PUTRI MALANG, JAWA TIMUR**

**Sri Harmonika\***

### **ABSTRACT**

*Organizational culture is one of the aspects that determine the success of an organization. Cultures distinguish people from one another in how to interact and act complete a job. Cultural binding members of the community into one unified view of creating uniformity behave or act. Culture will affect the performance and behavior of the organization, one of which affects the increase in teacher performance. Improved performance of teachers is a must for educational institutions who wish to survive all time, because teachers in educational institutions is the key to the success of the learning process. This study aimed to analyze and examine (1) the type of teacher performance and other forms of organizational culture that develops in improving the performance of teachers at MTs Negeri Batu and Junior High School Ar-Rohmah Malang, (2) the development of organizational culture in improving the performance of teachers in MTs Stone and SMP Negeri High School Ar-Rohmah Malang, (3) the impact of organizational culture in improving the performance of teachers at MTs Negeri Batu and Junior High School Ar-Rohmah Malang. This study used a qualitative approach with case study design multikasus. Data collection method is observation, interview and documentation. Data were analyzed using data analysis Miles and Huberman model that includes four components: data collection, data reduction, data presentation and conclusion. Checking the validity of the data using Credibility, Transferability, Dependability, and confirmability. The results of this research: 1) The shape of the cultural values of the organization that developed at MTs Negeri Batu and Junior High School Ar-Rohmah daughter Malang, among others, the motivation need of power and the need for achievement, discipline, unity, obedience, pray, adab studying, mutual respect 2) The process of cultural development organization in improving performance both school teachers conducted by five phases namely a) the desire of change is based on the value transcendent / religious leader and a strong desire; b) preparing (preparation) through the*

<sup>1</sup>*development of systems and cultural mindset; c) unfreezing (liquefaction) is done through continuous socialization, coaching cadre and non-cadre, as well as reward and punishment; d) movement (move) through motivation and encouragement; e) Refreezing (freezing) through a process of habituation and commitments* 3) *The impact of organizational culture in improving teacher performance both schools a) For the teacher began to grow the value of labor discipline, growing mutual respect and appreciate, b) For students begin to grow more diverse both academic achievement and non-academic c) For the community began to grow interest and public trust.*  
**Keywords: Organizational Culture, Teacher Performance.**

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

F.E. Kast dan Rozenweig<sup>2</sup> menawarkan konsep budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, kepercayaan dan pemahaman penting yang sama-sama dimiliki oleh para anggotanya. Ia menyatakan nilai-nilai atau ide-ide

---

\* Dosen Prodi Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Darul Kamal NW Kembang Kerang Kecamatan Aikmel Kabupaten Lombok Timur Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB)

<sup>2</sup> Fremont E. Kast dan J.E. Rozenweig, *Organization And Management-System Approach* (New York: Mc Graw-Hill, 1974), Achmad Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), hlm. 193.

dan kepercayaan bahwa yang sama-sama dianut oleh para anggota itu seperti terwujud dalam alat-alat simbolis seperti mitos, upacara, cerita, legenda, dan bahasa khusus.

Budaya organisasi sekolah yang positif dapat juga mempengaruhi terselenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif bagi segenap personil yang ada dalam lembaga pendidikan. Kondisi yang demikian ini sangat mendukung pencapaian prestasi belajar yang tinggi. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab utama dalam rangka penataan budaya organisasi sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memegang peranan yang sangat menentukan dalam menciptakan keberhasilan di sekolah.

Budaya akan mempengaruhi kinerja dan perilaku organisasi. Pengaruh budaya kerja terhadap organisasi dapat dibedakan atas tiga aspek pengaruh yakni:<sup>3</sup>*Pertama*, pengaruh mengarahkan (*direction*), berarti budaya akan menyebabkan atau menggerakkan organisasi mengikuti suatu arah atau tujuan tertentu. Budaya akan mempengaruhi perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi. *Kedua*, pengaruh merambatkan (*pervasiveness*), adalah derajat dimana budaya sudah merambat atau meresap dan menjadi wawasan bersama diantara anggota organisasi. *Ketiga*, pengaruh menguatkan (*strength*), adalah derajat dimana budaya sudah mengakar kuat pada setiap anggota organisasi. Budaya dilaksanakan tanpa adanya paksaan atau arahan. Budaya merupakan pengaruh positif pada organisasi jika menimbulkan perilaku pada arah (tujuan) yang benar, meresap secara meluas pada anggota organisasi untuk mengikuti budaya

---

<sup>3</sup>Kilmann, R. H. Saxton, M. J and Serpa, R. *Issues in Understanding and Changing Culture* (California: Management Review, 1986), hlm. 135.

yang ditetapkan. Selanjutnya budaya berpengaruh negative pada organisasi jika mengakibatkan perilaku pada arah yang salah.

Kinerja guru atau prestasi kerja (*performance*) merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu. Kinerja guru akan baik jika guru telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, serta tanggungjawab dalam tugasnya. Oleh karena itu tugas kepala sekolah selaku manager adalah melakukan penilaian terhadap kinerja guru.

Engky Karweti<sup>4</sup> dalam jurnal penelitiannya mengungkapkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru yakni sebesar 54,5%. Hal ini membuktikan bahwa peran kepala sekolah sangat berpengaruh dalam pengembangan kompetensi kinerja guru.

Kepala sekolah berada di titik paling sentral dalam kehidupan sekolah. Keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah dalam menampilkan kinerjanya secara memuaskan tergantung pada kualitas kepemimpinan

---

<sup>4</sup>Engky Karweti. *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah... Jurnal Penelitian Pendidikan* Vol. 11 No. 2 Oktober 2010.

kepala sekolah. Jadi seorang kepala sekolah mempunyai peranan penting yang sangat berpengaruh di lingkungan yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>5</sup>

Dalam meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah harus selalu berusaha terus menerus untuk membantu, mengarahkan, memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya. Karena kepala sekolah merupakan orang yang sangat berpengaruh di dalam suatu sekolah. Sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dinyatakan bahwa kepala sekolah/madrasah harus memiliki lima dimensi kompetensi, dimana salah satunya adalah kompetensi manajerial, yaitu kepala sekolah harus dapat mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.<sup>6</sup> Jadi sudah menjadi tugas kepala sekolah untuk memberi arahan, motivasi, dan juga mengelola serta mengembangkan guru demi peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Sekolah memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan, dan perilaku orang-orang yang berada di dalamnya. Sekolah memiliki kekhasan sesuai dengan *core bisnis* yang dijalankan yaitu pembelajaran. Budaya sekolah semestinya menunjukkan kapabilitas yang sesuai dengan tuntutan pembelajaran, yaitu menumbuhkembangkan peserta didik sesuai dengan prinsip kemanusiaan.

---

<sup>5</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998), hlm. 603.

<sup>6</sup> Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam, Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum Hingga Strategi Pembelajaran* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 18-19.

Keberhasilan MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan terlihat dari kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui budaya organisasi yang ada di sekolah tersebut. Keberhasilan suatu organisasi akan berbeda tergantung dari kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan budaya yang ada, karena budaya organisasi masing-masing sekolah berbeda-beda. Sehingga, kepala sekolah benar-benar dalam praktiknya harus memperhatikan kondisi, situasi, kinerja para guru dengan budaya organisasi yang akan memberikan sumbangan terhadap kemajuan organisasi.

Permasalahan penelitian dirumuskan sebagai berikut: 1) Bagaimana kondisi kinerja guru dan nilai budaya organisasi yang dikembangkan dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang? 2) Bagaimana proses pengembangan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang? 3) Bagaimana dampak budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang?

Pada penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai: 1) Menganalisis kondisi kinerja guru dan nilai budaya organisasi yang dikembangkan dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang. 2) Menganalisis proses pengembangan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang. 3) Menganalisis dampak budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang. Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Bagi para pengambil kebijakan, sebagai salah satu acuan dalam mengambil

kebijakan tentang budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah. 2) Bagi pelaksana pendidikan dalam mensosialisasikan dan menanamkan nilai-nilai madrasah yang dimiliki, sehingga menjadi landasan budaya yang kuat dan mampu meningkatkan kinerja civitas madrasah. 3) Bagi peneliti lainnya sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya terutama dalam aspek budaya organisasi.

Untuk menjamin originalitas penelitian ini, peneliti melakukan penelusuran terhadap penelitian-penelitian terdahulu. Adapun dalam penelusuran yang dilakukan terdapat beberapa penelitian yang sejenis dilihat dari disiplin ilmu yang ditempuh oleh peneliti dengan peneliti-peneliti sebelumnya maupun terhadap kemiripan-kemiripan dilihat dari tema-tema yang diangkat oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Adapun dalam penelusuran yang dilakukan terdapat beberapa penelitian yang sejenis dilihat dari disiplin ilmu yang ditempuh oleh peneliti dengan peneliti-peneliti sebelumnya maupun terhadap kemiripan-kemiripan dilihat dari tema-tema yang diangkat oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Subni pada tahun 2009 Mahasiswa Program Pascasarjana Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul "Budaya Organisasi Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses terbentuknya organisasi yang kuat dan positif di MAN 3 Malang melalui empat tahapan, yaitu: (1) proses adaptasi, yaitu proses penyesuaian diri setelah terjadinya alih fungsi PGAN 6 Tahun Malang menjadi MAN 3 Malang; (2) pencarian pola, yaitu dilakukannya beberapa perubahan dan inovasi oleh anggota madrasah namun perubahan tersebut belum memberikan hasil sebagaimana yang diharapkan karena belum

didukung oleh system yang kuat; (3) membangun sistem, tahapan ini ditandai dengan kehadiran seorang pemimpin berpengalaman yang berupaya mengartikulasikan nilai-nilai yang dia yakini kepada seluruh anggota sekolah, mengkomunikasikan visi-visinya, dan berupaya melakukan rekonstruksi perilaku anggota organisasi serta menyusun rencana perubahan dan merealisasikan perubahan tersebut bersama seluruh komponen yang ada dalam upaya pengembangan madrasah sesuai dengan perencanaan sebelumnya dengan tidak terlepas dari visi, misi, dan strategi madrasah; (4) terbentuknya budaya organisasi, yaitu munculnya suatu budaya sebagai akibat dari visi, misi, dan strategi serta pengalaman yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam mengimplementasikan upaya-upaya perubahan di MAN 3 Malang. Budaya yang terbentuk tersebut di manifestasikan dengan saling bekerja sama antar anggota madrasah, upaya perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, kesadaran bersikap disiplin, serta dikembangkannya tradisi-tradisi keagamaan di Madrasah.<sup>7</sup>

Suranto pada tahun 2005 melakukan penelitian tesis di Program Studi Magister Manajemen Pendidikan di Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta dengan judul “Budaya Organisasi Sekolah Dalam Mencapai Prestasi: Studi Kasus Di SMP Negeri 1 Sukoharjo Perspektif Naturalistik. Penelitian ini menggunakan model penelitian kualitatif naturalistic. Temuan penelitian menyangkut empat masalah, yaitu (1) profil SMP Sukoharjo (2) Budaya organisasi yang dilakukan kepala sekolah (3) budaya disiplin, kerja keras, dan persaingan yang dilakukan warga sekolah

---

<sup>7</sup>Muhammad Subni, *Budaya Organisasi Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang*. Tesis tidak diterbitkan (Malang: Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, 2009).



serta (4) prestasi yang dicapai SMP Negeri 1 Sukoharjo, baik prestasi bidang akademik maupun prestasi bidang non akademik<sup>8</sup>

Sayyidatul Khofsah melakukan penelitian Tesis dengan judul “Prilaku Kepemimpinan Madrasah Dalam Membangun Budaya Organisasi: Studi Kasus di Institut ke Islaman Hasyim As’ari Tebu Ireng Jombang”. Penelitian ini mengkaji tentang budaya organisasi di Institut Hasyim As’ari Tebu Ireng Jombang dan mengkaji prilaku kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi. Hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi yang berkembang adalah budaya sungkan, senioritas, takut resiko, disertai dengan budaya yang dikembangkan yaitu nilai jihad, pengabdian dan kebersamaan. Dan menghasilkan temuan bahwa prilaku kepemimpinan dalam mengembangkan budaya organisasi kurang melakukan fungsi dalam pemelihara kelompok dan kurang memberi keteladanan.<sup>9</sup>

R.A Sri Isminingsih, melakukan penelitian dengan judul “Dampak Budaya Organisasi, dan kinerja kepala sekolah terhadap keefektifan proses belajar mengajar pada SMUN di Kota Malang. Dalam penelitian ini peneliti lebih memfokuskan pembahasannya pada dampak budaya organisasi, iklim organisasi, dan kinerja kepala sekolah terhadap keefektifan proses belajar. Dan hasil penemuannya menyatakan bahwa budaya organisasi, iklim

---

<sup>8</sup>Suranto, *Budaya Organisasi Sekolah Dalam Mencapai Prestasi: Studi Kasus Di SMP Negeri 1 Sukoharjo Perspektif Naturalistik*. (Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2005).

<sup>9</sup> Sayyidatul Khofsah, *Prilaku Kepemimpinan Madrasah Dalam Membangun Budaya Organisasi: Studi Kasus di Institut ke Islaman Hasyim As’ari Tebu Ireng Jombang*. Tesis tidak diterbitkan (Malang: Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, 2005).

organisasi, dan kinerja kepala sekolah memang berdampak pada keefektifan proses belajar mengajar di sekolah.<sup>10</sup>

### A. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kesepakatan bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, budaya organisasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi; menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi; menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi; menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi; menentukan cara-cara kerja yang tepat, dan sebagainya.<sup>11</sup>

Hasil penelitian Mastuhu terkait dengan nilai-nilai budaya organisasi pada beberapa pesantren<sup>12</sup> menuturkan bahwa nilai-nilai yang mendasari pesantren didasarkan pada dua kelompok, yaitu: (1) nilai-nilai agama yang memiliki kebenaran mutlak yang bercorak *fikih-sufistik*, dan berorientasi kepada kehidupan *ukhrawi*, (2) nilai-nilai agama yang memiliki kebenaran relatif, bercorak empiris dan pragmatis untuk memecahkan berbagai masalah kehidupan sehari-hari menurut agama. Kedua kelompok ini mempunyai hubungan vertical atau hierarchis (kelompok nilai pertama superior di atas kelompok nilai kedua, dan kelompok nilai kedua tidak boleh

---

<sup>10</sup> R.A. Sri Isminingsih, *Dampak Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, dan Kinerja Kepala Sekolah terhadap keefektifan Proses Belajar Mengajar Pada SMUN di Kota Malang* (Tesis tidak diterbitkan), hlm. 3.

<sup>11</sup> Agus Suryono, *Budaya Birokrasi Pelayanan Publik. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*. Vol. 1. No. 2 Maret-Agustus. 2001.

<sup>12</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), hlm. 58.

bertentangan dengan kelompok nilai pertama). Dalam kaitan ini, kiai atau pimpinan menjaga nilai-nilai agama kelompok pertama, sedangkan ustaz dan ustazah serta santri menjaga nilai-nilai agama kelompok kedua. Inilah sebabnya mengapa pemimpin mempunyai kekuasaan mutlak di lembaga tersebut. Ketaatan, ketundukan dan keyakinan santri terhadap kiai atau pimpinannya sangat besar.<sup>13</sup>

Menurut Edgar Schein menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi-asumsi dasar yang digali, ditemukan dan dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti bisa berfungsi dengan baik dan oleh karenanya dianggap benar, sehingga pola tersebut diajarkan kepada anggota-anggota baru organisasi sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir dan bertindak dalam mengatasi masalah tersebut.<sup>14</sup>

Aunur Rohim Fakhri dan Iip Wijayanto menyatakan bahwa budaya organisasi adalah budaya yang tumbuh di dalam organisasi itu sendiri. Budaya yang bersifat terlihat dan tidak terlihat. Budaya yang terlihat ini dapat diklasifikasikan karena sifatnya dapat terukur seperti agama, budaya regional, dan prestasi kerja. Budaya yang tidak terlihat adalah kebiasaan yang berkembang di tengah-tengah masyarakat organisasi namun sifatnya tidak dapat diukur.<sup>15</sup>

Victor Tan menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi, dan semuanya itu berpengaruh terhadap

---

<sup>13</sup>Nurcholis Majid, *Keilmuan Pesantren, antara Materi dan Metodologi dalam pesantren*, No. Perdana, Oktober-Desember, 1984, hlm. 18.

<sup>14</sup>Ahmad Sobirin, *Budaya Organisasi...*, hlm. 133.

<sup>15</sup>Aunur Rohim dan Iip Wijayanto, *Kepemimpinan Islam* (Yogyakarta: UII Press, 2001), hlm. 56-58.

kinerja organisasi. Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang, dan organisasi secara keseluruhan dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah, *core values* adalah nilai-nilai dominan yang diterima di seluruh organisasi, sedangkan pola perilaku adalah cara orang bertindak terhadap orang lainnya.<sup>16</sup>

Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh keseluruhan anggota organisasi yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja dan perilaku organisasi. Dalam kehidupan bermasyarakat, budaya organisasi akan mempengaruhi nilai-nilai, sikap-sikap, asumsi dan harapan-harapan individu.

## **B. Kinerja Guru**

Kinerja pada dasarnya merupakan tolok ukur keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Banyak batasan yang diberikan oleh para ahli mengenai istilah kinerja. Secara prinsip para ahli sepakat bahwa kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Maier sebagaimana yang dikutip oleh As'ad menjelaskan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.<sup>17</sup> Ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja seseorang dapat terlihat melalui aktifitasnya dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Aktifitas ini menggambarkan bagaimana ia berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

---

<sup>16</sup> Wibowo, Manajemen *Perubahan*, Edisi II (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 371.

<sup>17</sup> Muhammad As'ad, *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty, 1995), hlm. 47.

Dengan kata lain, kinerja seseorang terkait dengan bagaimana orang tersebut melaksanakan tugas hasil yang telah diraihinya. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.

Adapun ahli lain mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek, yaitu kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, dan kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud. Ondi Saundi dan Aris Suherman, menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan suatu pekerjaan.<sup>18</sup> Jadi dapat disimpulkan bahwa dari beberapa penjelasan di atas bahwa kinerja guru merupakan kemampuan dan hasil kerja/prestasi yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standardan kriteria yang ditetapkan untuk suatu pekerjaan.

### **C. Kondisi Kinerja Guru dan Nilai Budaya Organisasi yang dikembangkan MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang.**

Berdasarkan temuan peneliti di lapangan, adapun kondisi kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang dilihat dari empat standar kompetensi yang ada yakni standar kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

---

<sup>18</sup> Ondi Saundi dan Aris Suherman, *Etika Profesi Keguruan* (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm. 20.

Standar kompetensi yang paling ditonjolkan yakni kompetensi pedagogik, karena merupakan inti dari proses pendidikan.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa dua lembaga tersebut melihat kondisi kinerja guru mengacu pada empat standar kompetensi dasar yakni berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru terdapat 4 (empat) kompetensi yang harus dimiliki guru, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan professional dengan 14 (empat belas) subkompetensi sebagaimana yang telah dirumuskan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).<sup>19</sup> Berdasarkan temuan dari empat standar kompetensi dasar tersebut maka aspek yang lebih dominan yang ditekankan yakni pada aspek kompetensi pedagogik karena kompetensi pedagogik merupakan inti dari proses pendidikan yang ada di sekolah.

Sedangkan nilai budaya organisasi yang dikembangkan dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang yakni motivasi *need power* dan kebutuhan akan prestasi, kedisiplinan, guyub rukun antar guru. Ketaatan, shalat berjamaah di masjid, Adab menuntut ilmu dan saling menghormati.

#### **D. Proses Pengembangan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang**

Proses pengembangan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang yakni melalui a) *desire of change* yang dilandasi dengan nilai transendent/religius

---

<sup>19</sup> Sulistyorini, *Hubungan Antara Keterampilan...*, hlm. 9.

dan keinginan kuat *leader*; b) *preparing* (persiapan) melalui pembangunan sistem dan *mindset* budaya; c) *unfreezing* (pencairan) dilakukan melalui sosialisasi secara terus-menerus, pembinaan kader dan non kader, serta pemberian *reward* dan *punishment*; d) *movement* (menggerakkan) melalui motivasi dan dorongan; e) *Refreezing* (pembekuan) melalui proses pembiasaan dan komitmen.

Berdasarkan temuan di lapangan bahwa Proses pengembangan budaya organisasi yang ada di MTs Negeri Batu melalui beberapa tahapan; 1) *Desire of change* yakni berpedoman pada tujuan, visi, dan misi lembaga yang dijadikan sebagai acuan dasar atau pedoman untuk pengembangan lembaga pendidikan menjadi lebih maju, 2) *Preparing* (persiapan) *mindset* budaya, 3) *Unfreezing* melalui *reward* dan *punishment*, 4) *Movement* (menggerakkan) melalui motivasi dan dorongan, 5) *Refreezing* (pembekuan) melalui proses pembiasaan. Sedangkan proses pengembangan budaya organisasi yang ada di SMP Ar-Rohmah Putri Malang ditunjukkan 1) *Desire of change* yakni tetap berpedoman pada nilai-nilai pesantren, 2) *Preparing* (persiapan) *mindset* budaya bagi anggota organisasi, 3) *Unfreezing* yakni pembinaan kader dan non kader, 4) *Movement* (menggerakkan) melalui sosialisasi terus-menerus oleh pimpinan. 5) *Refreezing* (pembekuan) melalui komitmen oleh anggota organisasi di SMP Ar-Rohmah Putri.<sup>20</sup>

#### **E. Dampak Pengembangan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang**

---

<sup>20</sup>Muhammad Ghaffar Janedjri, *Pengembangan Budaya Organisasi*, hlm. 151-160, Volume 15, Nomor 3.

Dampak budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang yakni bagi a) guru yakni tumbuh nilai disiplin kerja, terbangun rasa saling menghormati dan menghargai, b) siswa yakni tumbuh prestasi beragam baik bidang akademik maupun non akademik (3) Masyarakat yakni mulai tumbuh kepercayaan yang tinggi.

Dampak yang dihasilkan dari budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu yakni: *Pertama* guru yakni tumbuh nilai disiplin kerja dan saling menghormati dan menghargai. Cak Nur mengungkapkan bahwa secara mendasar ditinjau dari sudut ajaran keagamaan, disiplin adalah sejenis perilaku taat atau patuh yang sangat terpuji. Tetapi agama juga mengajarkan bahwa ketaatan dan kepatuhan boleh dilakukan hanya terhadap hal-hal yang jelas tidak melanggar larangan Tuhan.<sup>21</sup>

*Kedua* siswa yakni mulai tumbuh dalam prestasi siswa yang beragam baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Prestasi adalah hasil atau taraf kemampuan yang telah dicapai siswa setelah mengikuti proses belajar mengajar dalam waktu tertentu baik itu berupa perubahan tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dan kemudian akan diukur dan dinilai yang kemudian diwujudkan dalam angka dan pernyataan.<sup>22</sup>

*Ketiga* mulai tumbuh minat dan kepercayaan masyarakat. Minat merupakan salah satu aspek psikis manusia yang dapat mendorong untuk mencapai tujuan. Seseorang yang memiliki minat terhadap suatu obyek,

---

<sup>21</sup> Nurcholis, Madjid. *Masyarakat Religius...*, hlm. 61.

<sup>22</sup> Ade Sanjaya, *Prestasi Belajar* (Bandung: 7 Maret 2011), <http://adesanjaya.blogspot.com/2011/02/prestasi-belajar.html>.



cenderung untuk memberikan perhatian atau merasa senang yang lebih besar terhadap obyek tersebut, namun apabila obyek tersebut tidak menimbulkan rasa senang maka ia tidak akan memiliki minat pada obyek tersebut. Crow and Crow berpendapat bahwa minat erat hubungannya dengan gaya gerak yang mendorong orang untuk menghadapi dan berurusan dengan orang, benda atau bisa juga sebagai pengalaman efektif yang dipengaruhi oleh kegiatan itu sendiri. Dengan kata lain minat dapat menjadi sebab kegiatan dan sebab partisipasi dalam kegiatan itu.<sup>23</sup>

## **F. Kesimpulan**

Berdasarkan data yang peneliti peroleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi terkait dengan judul penelitian yang peneliti angkat yaitu “Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang (Studi multikasus di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang) terdapat beberapa temuan penelitian sebagai berikut:

Kondisi kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang meliputi empat standar kompetensi yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Dari empat standar kompetensi ini, MTs Negeri Batu menekankan pada aspek standar kompetensi pedagogik menuju kompetensi profesional, yang didorong oleh nilai-nilai kedisiplinan dan kebersamaan menuju budaya mutu, nilai yang dikembangkan di MTs Negeri Batu lebih pada tujuan Pendidikan Nasional yakni tujuan dan visi misi lembaga. Sedangkan kondisi

---

<sup>23</sup> Lester D. Crow & Alice Crow. *Educational: Psychology*, Alih bahasa oleh Abd. Rachman Abror (Yogyakarta: Nur Cahaya, 1989), hlm. 302-303.

kinerja guru di SMP Ar-Rohmah Putri Malang lebih menekankan pada aspek kompetensi profesionalisme yang didasari oleh pengintegrasian antara budaya sekolah dan budaya pesantren. Adapun nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan di dua lembaga tersebut meliputi; 1) motivasi *need power* dan kebutuhan akan prestasi, 2) kedisiplinan, 3) kebersamaan, 4) ketaatan, 5) sholat berjamaah, 6) adab menuntut ilmu, 7) saling menghormati.

Proses pengembangan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang melalui lima tahapan yakni 1) *desire of change*; yang dilandasi dengan nilai transendent/religius melalui tujuan, visi dan misi lembaga dan nilai-nilai pesantren serta kemauan kuat leader, 2) *preparing* (persiapan); *mindset* budaya oleh anggota organisasi, 3) *unfreezing* (pencairan); dilakukan melalui sosialisasi secara terus-menerus, pembinaan kader dan non kader, 4) *movement* (menggerakkan); melalui motivasi dan dorongan, 5) *refreezing* (pembekuan); melalui pembiasaan dan komitmen.

Dampak budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang yakni: 1) guru mulai tumbuh nilai disiplin kerja, tumbuh rasa saling menghormati dan menghargai 2) siswa tumbuh prestasi lebih beragam baik dalam bidang akademik maupun non akademik 3) masyarakat mulai tumbuh minat dan kepercayaan masyarakat tinggi.

**Tabel Hasil Temuan Penelitian Kasus 1, Kasus II dan Lintas Kasus.**

No	Fokus Penelitian	MTs Negeri Batu	SMP Ar-Rohmah Putri Malang
1.	Kondisi kinerja	Kondisi kinerja guru	Kondisi kinerja guru

	guru dan nilai budaya organisasi yang dikembangkan dalam meningkatkan kinerja guru	menekankan pada aspek kompetensi dasar pedagogik menuju profesional yang didorong oleh nilai disiplin dan kebersamaan menuju budaya mutu	menekankan pada aspek kompetensi profesional yang didasari oleh integrasi budaya sekolah dengan pesantren yang didorong oleh nilai ketaatan
2.	Proses penegmbangan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>desire of change</i> yakni berpedoman pada tujuan, visi, dan misi lembaga.</li> <li>b. <i>Preparing</i> (persiapan) <i>mindset</i> budaya oleh anggota organisasi</li> <li>c. <i>Unfreezing</i> melalui <i>reward</i> dan <i>punishment</i></li> <li>d. <i>Movement</i> (menggerakkan) melalui motivasi</li> <li>e. <i>Refreezing</i> (pembekuan) melalui pembiasaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>desire of change</i> yakni berpedoman pada nilai-nilai pesantren</li> <li>b. <i>Preparing</i> (persiapan) <i>mindset</i> budaya oleh anggota organisasi</li> <li>c. <i>Unfreezing</i> melalui pembinaan kader dan non kader</li> <li>d. <i>Movement</i> (menggerakkan) melalui sosialisasi secara terus menerus</li> <li>e. <i>Refreezing</i> (pembekuan) melalui komitmen</li> </ul>
3.	Dampak budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kinerja guru</li> <li>b. Prestasi kerja</li> <li>c. Sistem kerja</li> </ul>	Lebih kepada hasil kinerja guru

**DAFTAR PUSTAKA**

- Afifuddin. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung; Pustaka Setia.
- Agus, Suryano. 2001. *Budaya Birokrasi Pelayanan Publik. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*. Vol. 1, No. 2 (Maret-Agustus).
- Ahmadi, Rulam. 2005. *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, Malang, UIN Malang-Press.
- Akdon. 2009. *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategis Untuk Manajemen Pendidikan)*, Bandung: Alfabeta.
- Alan, L Wilkins. & William G. Ouchi, 1983. *Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly*. Vol. 28 September.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek; Edisi Revisi VI*, Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Muhammad. 1995. *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2005. *Instrumen Penilaian Kinerja Departemen Pendidikan Nasional*, Jakarta: Dikdasmen.
- Djamarah, 1994. *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Djamarah, Syaiful Bahri. 2002. *Psikologi Belajar* Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Drost, 1998. *Sekolah Mengajar atau Mendidik*, Yogyakarta: Kanisius.
- Cross, Warren and Shuta Scichman, 1987. *American Management Association*, USA: Mc-Graw Hill.
- Echols, John. dan Shadily, Hassan. 1996. *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: PT. Gramedia.

- Edgar, Schein. 1997. *Organizational Culture and Leadership*. California: Jossey-Bass Inc.
- el-Bantanie, Muhammad Syafi'ie. 2010. *Quantum Islam, Iman, dan Ihsan*, Jakarta: Inti Media.
- Ellen , Wallach. "*Individuals and Organizations: The Cultural Match*". *Training and Development Journal*.
- Enz, Cathy. 1986. *Power and Shared Values in the Corporate Culture* Michigan: UMI Research Press.
- Fremont E. Kast dan J. E. Rozenweig, 1999. *Organization And Management-Systems Approach* (New York: Mc Graw-Hill, 1974). Achmad mohyi, *Teori dan perilaku organisasi* (Malang: UMM Press.
- Gie, The Liang. 1972. *Kamus Administrasi* Jakarta: Gunung Agung.
- Hamalik, Oemar. 1992. *Psikologi Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar baru.
- Hartono, 1998. *Bagaimana Menulis Tesis Yang Baik*, Malang: UMM Press.
- Horton, Paul B. 1987. *Sosiologi* Jakarta:Erlangga.
- <https://roiyanali98.wordpress.com/2013/09/11/akidah-dan-keimanan/>
- Ife, Jim & Tesoriero , Frank. 2006. *Community Development* Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Imron, 1995. *Pembinaan Guru di Indonesia* Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya,
- Isminingsih, Sri. *Dampak Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, dan Kinerja Kepala Sekolah terhadap keefektifan Proses Belajar Mengajar Pada SMUN di Kota Malang* (Tesis tidak diterbitkan),
- Ivancevich, John. dkk. 2006. *Perilaku dan Manajemen organisasi (Organizational Behavior And Managemen, Seven Edition)*, Alih bahasa Gina Galih, Jakarta: Erlangga.
- Janedjri, Muhammad Ghaffar. *Pengembangan Budaya Organisasi di Lembaga Peradilan, Bisnis dan Birokrasi*, jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, September-Desember 2008. Volume 15, Nomor 3.

- Jennifer, George. dan Gareth, Jones. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, USA: Addison-WesleyPublish. Coy.Inc.
- Khofsah, Sayyidatul. *Prilaku Kepemimpinan Madrasah Dalam Membangun Budaya Organisasi: Studi Kasus di Institut ke Islaman Hasyim As'ari Tebu Ireng Jombang*. Tesis tidak diterbitkan (Malang: Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, 2005)
- Lester D. Crow & Alice Crow. *Educational: Psychology*, 1989. Alih bahasa oleh Abd. Rachman Abror. Yogyakarta: Nur Cahaya.
- Madjid, Nurcholis.2010. *Masyarakat Religius Membumikan Nilai-nilai Islam dalam kehidupan*. Jakarta: Paramadina, Cet. IV.
- Majid, Nurcholis. 1984. *Keilmuan Pesantren, antara Materi dan Metodologi dalam pesantren*, No. Perdana, Oktober-Desember.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Margono. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta, PT. Rineka Cipta.
- Mastuhu, 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Mitchell. 1978. *People In Organizational Understanding The Behavior*. Kogakhusa: McGraw-Hill.
- Moeljono, Djoko Santoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Kooporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Moeljono, Djokosantoso. *Cultured: Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: PT Elek Media Komputindo kelompok Gramedia.
- Moleong, 2008. *Lexy.Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin, 2009. *Manajemen Pendidikan; Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana prenatal media group.

- \_\_\_\_\_. 2009. *Rekontruksi Pendidikan Islam, Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum Hingga Strategi Pembelajaran* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada).
- Mulyana, Yayan. *Peran Kepala Sekolah Dasar dalam Pengembangan Profesionalisme Guru*. Jurnal Kependidikan Triadik, April 2009 Volume 12, No. 1.
- Munawar-Rachman, Budhy. *Mencari Model Pendidikan Karakter Bangsa*. Makalah disampaikan pada ACIS di Bangka Belitung. 10-13 Oktober 2011.
- Mulyasa, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyadi, 2010. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu: Studi Multikasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN Malang 1 dan MA Hidayatul Mubtadin Kota Malang* (Jakarta: Badan Litbang dan diklat kementerian agama RI).
- Murni, Wahid. 2008. *Menulis Proposal Dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif* (skripsi, Tesis dan Disertasi). PPs UIN Malang,
- Murwani, Etika Dwi. *Peran guru dalam membangun kesadaran diri siswa*. Jurnal Pendidikan Penabur. No. 06/Th.V/ Juni 2006.
- Muslimin, 2015. *Pengembangan Nilai-Nilai Islam Dalam Kurikulum Pendidikan Agama Islam*. www. Sutris02. wordpress.com diakses tanggal 10 februari.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: rineka cipta.
- Pidarta, Made. 1997. *Landasan Kependidikan Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*. Jakarta: PT. Bina Rineka Cipta.
- Purwanto, Ngalim. 1998. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Jakarta: Gramedia

- Razik, Taher. And Swanson Austin. 1995. *Fundamental Concepts Of Educational Leadership and Management*, New Jersey: Prentice hall.
- Renyowijoyo, Muindro. *Hubungan Antara Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Prestasi Kerja Karyawan: Studi Empiris Karyawan Sektor Manufaktur Di Indonesia*. Tesis. 2003. University utara Malaysia. hlm. LVII
- Ritzer, George. 2012. *Teori Sosiologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Robbins, 1988. *Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Rohim, Aunur. dan Wijayanto, lip.2001. *Kepemimpinan Islam*. Yogyakarta: UII Press.
- Rokeach, Milton. 1973. *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Saxton, Kilman. And Serpa, 1986. *Issues in Understanding and Changing Culture*. California: Management Review.
- Sergiovanni. 1991. *The Principalship of Reflective Practice Prespectif*. Boston: Allyn and Bacon.
- Siagian, Sondang. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Skinner, C.E. 1985. *Essential of fundamental Psychology*. New York: Practice Hall, Inc., England, Cliff.
- Sobirin, Ahmad. *Budaya Organisasi, Pengertian Makna Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007)*
- Soetopo. *Hubungan Karateristik Bawahan, Kontrol Situasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Iklim Organisasi Dengan Keefektifan Organisasi Pada Universitas Swasta Di Kotamadya*



Malang. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.

Sorensen, Jesper B. *The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. Administrative Science Quarterly*. Vol. 47. No. 1. Maret. 2002.

Stephen, Robbins. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: Englewood Cliffs.

Subni, Muhammad. *Budaya Organisasi Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang*. Tesis tidak diterbitkan (Malang: Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, 2009)

Sudjana, Nana. 2012. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru Algensindo.

Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV. Alfabeta.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung, CV. Alfabeta.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, Bandung: Alfabeta.

Suharsaputra, Uhar.2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.

Sulistiyorini, *Hubungan Antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru (Jurnal Ilmu Pendidikan: 28 No 1, 2001)*

Sulistiyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Teras.

Supsiloani: *Analisa Nilai Budaya Masyarakat dan Kaitannya dalam Pembangunan Wilayah Di Kecamatan Raya Kabupaten Simalungun*, 2008. USU e-Repository © 2008.

Suranto, *Budaya Organisasi Sekolah Dalam Mencapai Prestasi: Studi Kasus Di SMP Negeri 1 Sukoharjo Perspektif Naturalistik*. Tesis tidak diterbitkan (Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2005)

Suryono, Agus. *Budaya Birokrasi Pelayanan Publik. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*. Vol. 1. No. 2 Maret-Agustus. 2001.

Suyasa, P. Tommy Y. S. *Identifikasi Fenomena Faktor dan Fungsi Respect Sebagai Usaha Peningkatan Kualitas (nilai-nilai dan sikap kerja positif) Sumber Daya Manusia fakultas psikologi Universitas tarumanegara*. Diklat.

Suharsaputra, Uhar, 2010. *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Refika Aditama.

Tafsir, Ahmad. 2004. *Metodologi Pengajaran Agama Islam*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.