

## PENGARUH PERSEPSI ATAS KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU

**Anastasia Dewi Anggraeni**  
Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris  
Fakultas Bahasa dan Seni  
Universitas Indraprasta PGRI  
angelinanasta@gmail.com

***Abstract:** One of the dominant factors influencing teacher performance is principal leadership and school culture. The aim of this research is to find out the of teachers' perception of managerial capabilities and organizational culture towards the teachers' performance in learning process. The researcher uses survey Method by analyzing the correlation and regression that relate the data showing school principal leadership and teacher's motivation to the teacher's performance. The correlation between the teacher's perception to school principal leadership and teacher's performance resulted the correlation coefficient of 2,278. The correlation between teacher's motivation and teacher's performance resulted the correlation coefficient of 2,008. The correlation between school principal leadership and teacher's motivation with teacher's performance resulted the correlation coefficient of 0,858; determination coefficient of 73,67%; and the regression linier  $\bullet'59 = 170 + 0,99 X_1 + 1,3 X_2$ . Based on this fact, there is positive and significant correlation between The Teacher's Perception to School Principal Leadership and the teacher's motivation teacher's performance.*

***Keywords:** manajerial capabilities, organizational culture, teachers' performance*

**Abstrak:** Salah satu faktor yang dominan mempengaruhi kinerja guru yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui sejauh mana pengaruh antara persepsi atas kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei (kuantitatif) dengan analisis koresional. Hasil analisa hubungan antara persepsi guru pada kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru ditunjukkan oleh koefisien korelasi koefisien 2,278, signifikan 0,036 <0,05. Hasil analisis pengaruh antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru ditunjukkan oleh koefisien 2,008, signifikan 0,028 <0,05. Hasil analisis pengaruh antara persepsi atas kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru diperoleh koefisien korelasi ganda  $r_{y12}$  sebesar 0,858 dan koefisien determinasi  $r_{y12}^2$  sebesar 73,67%, dan persamaan garis regresi  $= 170 + 0,99 X_1 + 1,3 X_2$ . Hal tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan sangat signifikan antara persepsi atas kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru.

**Kata Kunci:** kemampuan manajerial, budaya organisasi, kinerja guru

## PENDAHULUAN

Peningkatan mutu suatu organisasi yang mengadakan perubahan akan membawa organisasi pada situasi yang lain dari sebelumnya. Perubahan yang terjadi dapat diperkuat atau diperlemah dalam kehidupan organisasi, perubahan dalam organisasi ini melibatkan sumber daya manusia yang berperan dalam peningkatan kinerja organisasi (Alford, 1998: 63). Pembangunan pendidikan tidak hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan saja tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan.

Untuk dapat mengemban maksud tersebut, secara efektif dibutuhkan kepemimpinan yang handal agar dapat memberikan perubahan yang sangat berarti dalam suatu sistem yang diharapkan untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas pelayanan pendidikan, untuk mewujudkan sistem manajemen sekolah yang berbasis keunggulan. Tentu saja hal ini berakibat pada seluruh tatanan sistem organisasi, yang dirasakan langsung pada sistem kepegawaian, motivasi dan kualitas kehidupan kerja organisasi. Sebagai seorang manajer di sekolah, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar dalam membuat keputusan. Berbagai studi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa dalam suasana perubahan lingkungan yang cepat, salah satu hal yang menyebabkan prestasi sekolah dan mutu lulusan menurun adalah kepemimpinan kepala sekolah yang kurang berhasil (Departement of education State of Delaware, 2001).

Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah memiliki peran strategis dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu lulusan, yang mampu menunjukkan daya juang dan sifat kompetitifnya dalam persaingan global. Kepala sekolah memiliki wewenang secara formal dan bisa jadi kharismatik sebagai pemimpin sekolah sehingga karena wewenangnya tersebut muncul sebuah kekhawatiran yang besar apabila kepala sekolah kurang bisa memimpin sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan sekolahnya tidak akan terlepas dari kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah dalam melaksanakan fungsi dan peran sebagai kepala sekolah. Untuk itu, seorang kepala sekolah dituntut mampu memiliki kesiapan dalam mengelola sekolah. Kesiapan yang dimaksud adalah berkenaan dengan kemampuan manajerial sebagai seorang pimpinan. Kemampuan manajerial yang dimaksudkan disini adalah berkenaan dengan kemampuannya dalam membuat perencanaan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Dengan kemampuan semacam itu, diharapkan setiap pimpinan mampu menjadi pendorong dan penegak disiplin bagi para karyawannya agar mereka mampu menunjukkan produktivitas kerjanya dengan baik.

Kemampuan manajerial kepala sekolah tersebut ditandai dengan kemampuan dalam merumuskan program kerja, mengkoordinasikan pelaksanaan program kerja, baik dengan dewan guru maupun dengan yang lainnya yang terkait dalam pendidikan suatu kemampuan dalam melakukan evaluasi terhadap program kerja

sekolah yang telah dilaksanakan. Penerapan kemampuan manajerial kepala sekolah di atas, pada akhirnya akan tertuju pada penyelenggaraan dan pencapaian mutu pendidikan di lingkungannya.

Selain mempunyai berbagai fungsi yang berdampak positif, organisasi justru dapat ditimpa kegagalan karena peran lingkungan yang tidak diharapkan, yaitu tidak mendorong pada pencapaian kinerja sebuah organisasi, sehingga organisasi yang mempekerjakan pegawai yang tidak mampu melakukan integrasi dan adaptasi terhadap lingkungan dan atau sebaliknya, maka akan menghasilkan tingkat pencapaian kinerja yang relatif rendah.

Fenomena yang menarik di Sekolah Menengah Atas (SMA), yaitu masih ada pimpinan yang cenderung kurang mampu menerapkan sistem manajerial yang baik. Hal ini dapat dilihat dari kurang matangnya perencanaan yang dibuatnya, sehingga dalam pelaksanaannya menjadi kurang efektif. Begitu pula kurangnya pengawasan yang diberikan kepada guru, sehingga guru merasa bebas untuk tidak melakukan kegiatan. Hal ini dibuktikan dengan masih adanya guru yang malas, tidak disiplin, kurang rasa tanggung jawab sehingga menyebabkan kinerja guru semakin rendah. Padahal kalau ditelaah kemampuan manajerial pimpinan sangat diperlukan sekali. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Stogdil (Aminah, 1999:24) yaitu: "kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok".

Budaya organisasi yang kerap disebut dengan iklim kerja yang menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama guru, antara guru dengan kepala sekolah, antara guru dengan tenaga kependidikan lainnya serta antar dinas di lingkungannya merupakan wujud dari lingkungan kerja yang kondusif. Suasana seperti ini sangat

dibutuhkan guru dan kepala sekolah untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif.

Apabila sekolah menginginkan mutu sekolah unggul, maka mutu harus diorientasikan secara terus-menerus (dibudayakan), sehingga menjadi program keseharian untuk setiap kegiatan yang dilakukan. Karena pada saat ini, maupun yang akan datang, baik penentu maupun pelaksana kebijakan pendidikan harus berkemampuan merespon perubahan tuntutan masyarakat akan pendidikan yang bermutu tinggi. Salah satu implikasinya adalah peningkatan kinerja guru. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain: kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah sumber daya manusia (guru & TU); kebijakan pemerintah; biaya dan fasilitas; sarana dan prasarana. Salah satu faktor yang dominan mempengaruhi kinerja guru yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah.

## KAJIAN PUSTAKA

### Pengertian Manajerial

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepastakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan.

Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan, atau ketatalaksanaan. kebutuhan masyarakat setempat.

Menurut Frederick Taylor (1974: 2), *management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do, and then seeing that they do in the best and cheapest way.* Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mengawasi

bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya.

Kemampuan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan secara teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien (Akdon, 2002). Dalam menjalankan kinerja manajerialnya, kepala sekolah memiliki tiga jenis keterampilan..

Definisi tersebut di atas, dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan seluruh anggota secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **Fungsi Manajerial**

Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah, disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen (planning, organizing, actuating, controlling), juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster mengemukakan bahwa dalam konteks MPBMS, kepala sekolah dituntut harus memiliki kemampuan: (1) 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, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah.

Menurut A.F Stoner (1982:8), mengemukakan bahwa keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan. Menurut Stoner ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu: (1) bekerja dan dengan melalui orang lain; (2) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; (3) bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan; (4) berpikir secara realistis dan konseptual; (5) adalah juru penengah; (6) adalah seorang politis; (7) adalah seorang diplomat; (8) mengambil keputusan yang sulit.

Dalam rangka melakukan fungsi dan perannya sebagai manajer, kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru melalui kerja sama yang kooperatif, memberikan dorongan dan kesempatan bagi guru untuk meningkatkan profesinya.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sebuah makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

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.

Menurut Cushway dan Lodge (GE: 2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

### **Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (1996: 294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

### **Ciri-ciri Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (1996:289), ada 7 ciri-ciri budaya organisasi adalah:

- a) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

- b) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- c) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- d) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
- e) Keagresifan. Berkaitan dengan agresifitas karyawan.
- f) Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Para manajer bisa secara eksplisit berusaha bertindak sesuai dengan contoh budaya dan gagasan budaya tersebut. Begitu juga, anggota senior bisa mengkomunikasikan nilai-nilai pokok mereka secara terus menerus dalam percakapan sehari-hari atau melalui ritual dan perayaan-perayaan khusus.

### **Penerapan Budaya Organisasi di Sekolah**

Dengan memahami konsep tentang budaya organisasi sebagaimana telah diutarakan di atas, selanjutnya di bawah ini akan diuraikan tentang penerapan budaya organisasi dalam konteks persekolahan. Secara umum, penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Kalaupun terdapat perbedaan mungkin hanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya.

Berkenaan dengan pendukung budaya organisasi di sekolah Paul E. Heckman sebagaimana dikutip oleh Stephen Stolp (1994) mengemukakan bahwa "*the commonly held beliefs of teachers, students, and*

*principals."*

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya.

Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS, Depdiknas, 2001) mengemukakan bahwa salah satu karakteristik MPMBS adalah adanya lingkungan yang aman dan tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*).

Pentingnya membangun budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan kinerja sekolah. Sebagaimana disampaikan oleh Stephen Stolp (1994) tentang *School Culture* yang dipublikasikan dalam ERIC Digest, dari beberapa hasil studi menunjukkan bahwa budaya organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan prestasi belajar siswa serta kepuasan kerja dan produktivitas guru.

Upaya untuk mengembangkan budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan tugas kepala sekolah selaku leader dan manajer di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya. Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi di sekolah, maka ia akan lebih baik lagi dalam

memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajarnya.

## **Kinerja Guru**

### **Pengertian Kinerja Guru**

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan (Sulistiyorini, 2001: 62).

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

### **Indikator-indikator Kinerja Guru**

Kinerja dapat dilihat dari beberapa kriteria, menurut Castetter (dalam Mulyasa, 2003: 38) mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu: (a) Karakteristik individu, (b) Proses, (c) Hasil dan (d) Kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil.

Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi : (1)

Unjuk kerja, (2) Penguasaan Materi, (3) Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, (4) Penguasaan cara-cara penyesuaian diri, (5) Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik (Sulistiyorini, 2001: 70).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan indikator kinerja guru antara lain:

- a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
- b. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa.
- c. Penguasaan metode dan strategi mengajar.
- d. Pemberian tugas-tugas kepada siswa.
- e. Kemampuan mengelola kelas.
- f. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

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

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperanan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan.

Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang dapat diungkap tersebut antara lain: (a) Kepribadian dan Dedikasi, (b) Pengembangan Profesi, (c) Kemampuan Mengajar, (d) Antar Hubungan dan Komunikasi, (e) Hubungan dengan Masyarakat, (f) Kedisiplinan, (g) Kesejahteraan, (h) Iklim Kerja.

### **Langkah Strategis Meningkatkan Kinerja Guru**

Langkah strategis dalam upaya meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan melalui beberapa terobosan antara lain kepala

sekolah harus memahami dan melakukan tiga fungsi sebagai penunjang peningkatan kinerja guru antara lain:

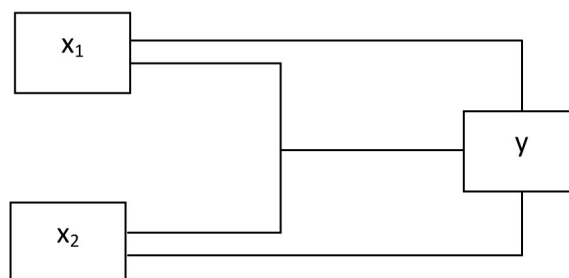
- a. Membantu guru memahami, memilih dan merumuskan tujuan pendidikan yang dicapai.
- b. Mendorong guru agar mampu memecahkan masalah-masalah pembelajaran yang dihadapi dan dapat melihat hasil kerjanya.
- c. Memberikan pengakuan atau penghargaan terhadap prestasi kerja guru secara layak, baik yang diberikan oleh kepala sekolah maupun yang diberikan semasa guru, staf tata usaha, siswa, dan masyarakat umum maupun yang diberikan pemerintah.
- d. Mendelegasikan tanggung jawab dan kewenangan kerja kepada guru untuk mengelola proses belajar mengajar dengan memberikan kebebasan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi hasil belajar.
- e. Membantu memberikan kemudahan kepada guru dalam proses pengajuan kenaikan pangkatnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- f. Membuat kebijakan sekolah dalam pembagian tugas guru, baik beban tugas mengajar, beban administrasi guru maupun beban tugas tambahan lainnya harus disesuaikan dengan kemampuan guru itu sendiri.
- g. Melaksanakan tehnik supervisi yang tepat sesuai dengan kemampuannya dan sesuai dengan keinginan guru-guru secara berkesinambungan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran.
- h. Mengupayakan selalu meningkatkan kesejahteraannya yang dapat diterima guru serta memberikan pelayanan sebaik-baiknya.

- i. Menciptakan hubungan kerja yang sehat dan menyenangkan dilingkungan sekolah baik antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru, guru dengan siswa, guru dengan tata usaha maupun yang lainnya.
- j. Menciptakan dan menjaga kondisi dan iklim kerja yang sehat dan menyenangkan di lingkungan sekolah, terutama di dalam kelas, tempat kerja yang menyenangkan, alat pelajaran yang cukup dan bersifat up to date, tempat beristirahat di sekolah yang nyaman, kebersihan dan keindahan sekolah, penerangan yang cukup dan masih banyak lagi.
- k. Memberiukan peluang pada guru untuk tumbuh dalam meningkatkan pengetahuan, meningkatkan keahlian mengajar, dan memperoleh keterampilan yang baru.
- l. Mengupayakan adanya efek kerja guru di sekolah terhadap keharmonisan anggota keluarga, pendidikan anggota keluarga, dan terhadap kebahagiaan keluarganya.
- m. Mewujudkan dan menjaga keamanan kerja guru tetap stabil dan posisi kerjanya tetap mantap sehingga guru merasa aman dalam pekerjaannya.
- n. Memperhatikan peningkatan status guru dengan memenuhi kelengkapan status berupa perlengkapan yang mendukung kedudukan kerja guru, misalnya tersedianya ruang khusus untuk melaksanakan tugas, tempat istirahat khusus, tempat parkir khusus, kamar mandi khusus dan sebagainya. (Junaidin, 2006).
- o. Menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan di sekolah.
- p. Menciptakan sekolah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis dan

nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian survei dengan analisis korelasional. Metode Survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Variabel penelitian ini terdiri dari variabel terikat (*dependent variable*), yaitu Kinerja Guru (Y) dan dua variabel bebas (*independent variable*), yaitu Kemampuan Manajerial ( $X_1$ ), dan Budaya Organisasi, maka model konstelasi hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1 : Konstelasi Hubungan

Keterangan :

Variabel Bebas ( $X_1$ ) : Kemampuan Manajerial

Variabel Bebas ( $X_2$ ) : Budaya Organisasi

Variabel Terikat (Y) : Kinerja Guru

• : Variabel lain yang tidak diteliti

## Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dan sampling dalam penelitian ini adalah guru-guru SMA Negeri 3 Depok. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini mempergunakan metode angket atau kuesioner. Pengambilan sampel dalam penelitian dilakukan secara proporsional sampling dan acak/random sampling. Sampel yang diambil berjumlah 20 orang guru.

## Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat ukur yang dipergunakan dalam pengumpulan data



dan informasi yang benar. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket atau kuesioner yang diisi oleh kepala sekolah dan guru-guru.

**HASIL PENELITIAN**

**Deskripsi Data**

1. Data Variabel Persepsi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ ). Dari pemberian kuesioner untuk sampel penelitian yang terdiri dari 20 orang guru, untuk variabel persepsi kemampuan manajerial kepala sekolah diperoleh nilai tertinggi 138 dan nilai terendah 56. Selanjutnya rata-rata 83,40 dengan simpangan baku 1,97 dan didukung pula oleh median 81 dan modus sebesar 80. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi kemampuan manajerial di SMAN 3 Depok memiliki sebaran yang normal.
2. Data Variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ ), untuk variabel budaya organisasi sekolah diperoleh nilai tertinggi 180 dan nilai terendah 88. Selanjutnya rata-rata 137,90 dengan simpangan baku 21,99 dan didukung pula oleh median 141,50 dan modus sebesar 118. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sekolah di SMAN 3 Depok memiliki sebaran yang normal.
3. Data Variabel Kinerja Guru (Y) untuk variabel budaya organisasi sekolah diperoleh nilai tertinggi 63 dan nilai terendah 39. Selanjutnya rata-rata 48,35 dengan simpangan baku 9,17 dan didukung pula oleh median 43 dan modus sebesar 39. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja guru di SMAN 3 Depok memiliki sebaran yang normal.

**Uji Persyaratan Analisis Regresi Uji Asumsi Klasik**

**a. Uji Normalitas Data**

Berdasarkan hasil Uji Normalitas Data menunjukkan bahwa uji hipotesis menyatakan distribusi data normal. Hal ini ditunjukkan dengan semua nilai Asymp. Sig > 0,05. Hal ini berarti semua data berdistribusi normal.

**Uji Homogenitas**

Pengujian homogenitas dalam penelitian ini menggunakan uji Bartlett. Dari perhitungan pengujian homogenitas pengelompokan Y atas  $X_1$  diperoleh bahwa besarnya  $\chi^2_{hitung}$  adalah 1,844, sedangkan besarnya  $\chi^2_{tabel}$  adalah 3,84. Persyaratan data disebut homogen jika  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ . Dengan demikian maka kelompok data kinerja guru atas persepsi kemampuan manajerial kepala sekolah berasal dari populasi yang homogen.

Dari perhitungan pengujian homogenitas pengelompokan Y atas  $X_2$  diperoleh bahwa besarnya  $\chi^2_{hitung}$  adalah 0,904, sedangkan besarnya  $\chi^2_{tabel}$  adalah 3,84. Persyaratan data disebut homogen jika  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ . Dengan demikian maka kelompok data kinerja guru atas budaya organisasi sekolah berasal dari populasi yang homogen.

**Tabel 1 Rangkuman Uji Homogenitas Pengelompokan Data Y atas  $X_1$ , Data Y atas  $X_2$**

No.	Galat	$L_{0-}$ maks	$L_{tabel}$	Kesimpulan
<b>Y atas <math>X_1</math></b>				
1		1,844	3,84	Homogen
<b>Y atas <math>X_2</math></b>				
2		0,904	3,84	Homogen
Syarat Homogen : $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$				

### Uji Linearitas

Uji linieritas dilakukan untuk menentukan teknik dalam analisis regresi apakah variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) dan variabel terikat ( $Y$ ) terbentuk linier.

- a. Linieritas Regresi pengaruh variabel  $X_1$  atas  $Y$

Diketahui bahwa nilai signifikansi pada Linierity sebesar 0,001. Karena signifikansi kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel persepsi atas kemampuan manajerial kepala sekolah terdapat hubungan yang linier.

- b. Linieritas Regresi pengaruh variabel  $X_2$  atas  $Y$

Bahwa nilai signifikansi pada Linierity sebesar 0,005. Karena signifikansi kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel budaya organisasi sekolah terdapat hubungan yang linier.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Persepsi atas Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ )

Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  dan signifikansinya bahwa variabel persepsi atas kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru yang diperoleh adalah sebesar 2,278 signifikan  $0,03 < 0,05$  dengan df 43 pada  $\frac{1}{2} \cdot (0,05)$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,681, sehingga jelas  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

2. Budaya Organisasi Sekolah ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ )

Bahwa berdasarkan perhitungan SPSS *for windows*,  $t_{hitung}$  variabel persepsi atas kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru yang diperoleh adalah sebesar 2,408 signifikan  $0,028 < 0,05$  dengan df 43 pada

$\frac{1}{2} \cdot (0,05)$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,681 sehingga jelas  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

### PEMBAHASAN

Petama; Pengaruh Persepsi atas Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru.

Dari analisis regresi diperoleh persamaan garis regresi  $Y = 42,38 + 0,79X_1$ . Nilai konstanta = 42,38 menunjukkan bahwa pada kondisi persepsi atas kemampuan manajerial kepala sekolah yang paling buruk tidak memungkinkan guru di sekolah tersebut mempunyai kinerja yang baik, sedangkan nilai koefisien regresi sebesar 0,79 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel  $X_1$  (persepsi atas kemampuan manajerial kepala sekolah) dengan variabel terikat  $Y$  (kinerja guru). Setelah dilakukan pengujian linieritas garis regresi tersebut dengan taraf nyata = 5% dan dengan mengelompokkan siswa menurut asal kelas paralel diperoleh nilai  $F_{hitung} = -36,63$  sedangkan nilai  $F_{tabel}$  adalah 4,31 maka  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , yang berarti bahwa garis regresi tersebut linier. Dari pengujian signifikansi koefisien regresi dengan taraf nyata = 5% diperoleh nilai  $F_{hitung} = 65,725$  sedangkan nilai  $F_{tabel}$  adalah 3,26 sehingga  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , yang berarti bahwa koefisien regresi tersebut signifikan.

Menurut sintesis teori yang ada di Bab II, kinerja guru adalah hasil pelaksanaan kerja yang dicapai oleh seseorang yang berprofesi sebagai pendidik serta memiliki legalitas sebagai seorang guru. Hasil tersebut merupakan perwujudan dari kemampuan guru dalam peran sebagai pendidik, sebagai pengajar dan sebagai seorang profesional. Sedangkan persepsi atas kemampuan manajerial kepala sekolah adalah penilaian yang diberikan oleh guru kepada kemampuan

seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Dari teori tersebut maka dapat dikatakan bahwa jika kepala sekolah bisa menjalankan semua tugas dan fungsinya tersebut dengan baik, maka guru juga akan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik sehingga kinerja guru semakin meningkat. Hal ini didasarkan bahwa jika semua komponen sekolah baik kepala sekolah maupun guru bisa melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik maka hasil yang baik akan bisa diperoleh, dan jika seseorang atau sekelompok orang memperoleh hasil yang baik maka dapat dikatakan bahwa orang atau sekelompok orang tersebut mempunyai kinerja yang baik.

Dari informasi kuantitatif dan teori tersebut maka peneliti berkesimpulan bahwa persepsi guru pada kepemimpinan kepala sekolah mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja guru.

Kedua; Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dengan Kinerja Guru.

Dari analisis regresi diperoleh persamaan garis regresi  $Y = 13,13 + 1,25 X_2$ . Nilai konstanta = 13,13 menunjukkan bahwa pada kondisi motivasi seorang guru yang paling rendah tidak memungkinkan guru tersebut mempunyai kinerja yang baik, sedangkan nilai koefisien regresi sebesar 1,25 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel  $X_2$  (budaya organisasi sekolah) dengan variabel terikat  $Y$  (kinerja guru). Setelah dilakukan pengujian linieritas garis regresi tersebut dengan taraf nyata = 5% dan dengan mengelompokkan siswa menurut asal kelas paralel diperoleh nilai  $F_{hitung} = -36,66$  sedangkan nilai  $F_{tabel}$  adalah 4,31 maka  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , yang berarti bahwa garis regresi tersebut linier. Dari pengujian signifikansi

koefisien regresi dengan taraf nyata = 5% diperoleh nilai  $F_{hitung} = 76,906$  sedangkan nilai  $F_{tabel}$  adalah 3,26 sehingga  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , yang berarti bahwa koefisien regresi tersebut signifikan.

Menurut sintesis teori yang ada di Bab II, kinerja guru adalah kinerja guru adalah hasil pelaksanaan kerja yang dicapai oleh seseorang yang berprofesi sebagai pendidik serta memiliki legalitas sebagai seorang guru. Hasil tersebut merupakan perwujudan dari kemampuan guru dalam peran sebagai pendidik, sebagai pengajar dan sebagai seorang profesional. Sedangkan budaya organisasi sekolah merupakan kondisi atau iklim yang terbentuk di dalam lingkungan sekolah untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Faktor budaya organisasi sekolah dibedakan menjadi dua, yaitu faktor dari dalam (intrinsik) dan faktor dari luar (ekstrinsik). Faktor intrinsik meliputi kebiasaan sehari-hari di lingkungan sekolah atau kelas, tata tertib sekolah, mutu pendidikan, lingkungan sekolah yang nyaman dan aman. Faktor ekstrinsik, seperti lingkungan atau kondisi sekitar sekolah, kepribadian siswa masing-masing di luar sekolah.

Jika budaya atau lingkungan organisasi sekolah dikatakan nyaman atau baik (mendukung kegiatan belajar mengajar) dan mencerminkan mutu pendidikan, maka dapat dikatakan bahwa orang atau sekelompok orang tersebut mempunyai kinerja yang baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru.

Dari informasi kuantitatif dan teori tersebut maka peneliti berkesimpulan bahwa budaya organisasi sekolah mempunyai

hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja guru.

Ketiga; Pengaruh Persepsi atas Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sekolah dengan Kinerja Guru

Dari analisis regresi diperoleh persamaan garis regresi  $= 170 + 0,99X_1 + 1,3X_2$ . Nilai konstanta = 170 menunjukkan bahwa pada persepsi guru pada kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah yang paling buruk tidak memungkinkan guru di sekolah tersebut mempunyai kinerja yang baik, sedangkan nilai koefisien regresi sebesar 0,99 dan 1,3 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$ . Setelah dilakukan pengujian signifikansi koefisien regresi dengan taraf nyata = 5% diperoleh nilai  $F_{hitung} = 4,197$  sedangkan nilai  $F_{tabel}$  adalah 3,16 maka  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yang berarti bahwa koefisien regresi yang diperoleh tersebut adalah signifikan, dengan kata lain memang ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel bebas  $X_1$  (persepsi guru pada kepemimpinan kepala sekolah) dan variabel bebas  $X_2$  (budaya organisasi sekolah) terhadap variabel terikat  $Y$  (kinerja guru).

Menurut sintesis teori yang ada di Bab II, Kinerja guru adalah hasil pelaksanaan kerja yang dicapai oleh seseorang yang berprofesi sebagai pendidik serta memiliki legalitas sebagai seorang guru. Hasil tersebut merupakan perwujudan dari kemampuan guru dalam peran sebagai pendidik, sebagai pengajar dan sebagai seorang profesional. Budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi di sekolah, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi. Sedangkan persepsi atas

kemampuan manajerial kepala sekolah adalah penilaian yang diberikan oleh guru kepada kemampuan seorang kepala sekolah dengan seperangkat keterampilan secara teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Dari teori tersebut maka dapat dikatakan bahwa jika kepala sekolah bisa menjalankan semua tugas dan fungsinya tersebut dengan baik, maka guru juga akan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik sehingga kinerja guru semakin meningkat. Hal ini didasarkan bahwa jika semua komponen sekolah baik kepala sekolah maupun guru bisa melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik maka hasil yang baik niscaya bisa diperoleh. Demikian juga jika budaya organisasi sekolah tercipta dengan baik, maka guru akan bekerja dengan benar, keras, tekun, dan dengan dedikasi yang tinggi, sehingga hasil yang baik pun niscaya bisa diperoleh. Dari informasi kuantitatif dan teori tersebut peneliti berkesimpulan bahwa persepsi atas kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja guru.

## SIMPULAN

Berdasarkan deskripsi data penelitian dan setelah dilakukan analisis maka dapat disimpulkan:

Pertama; terdapat pengaruh yang sangat signifikan Persepsi atas Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sekolah dengan Kinerja Guru. Hal ini ditunjukkan oleh  $F_{hitung} = 4,825$ , signifikan  $0,022 < 0,05$ , koefisien korelasi ganda  $r_{y12}$  sebesar 0,858 dan koefisien determinasi  $r_{y12}^2$  sebesar 73,67%.

Kedua; terdapat pengaruh yang signifikan Persepsi atas Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. Hal ini ditunjukkan oleh  $t_{hitung} = 2,278$ , signifikan  $0,036 < 0,05$ .

Ketiga; Terdapat pengaruh yang signifikan persepsi Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru. Hal ini ditunjukkan oleh  $t_{hitung} = -2,408$ , signifikan  $0,028 < 0,05$ .

## SARAN

Saran yang bisa penulis sampaikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Pertama; Hendaknya kepala sekolah selalu menyadari untuk melakukan introspeksi diri atau melakukan evaluasi diri serta selalu berupaya untuk perbaikan dan peningkatan kualitas kepemimpinannya atau kemampuan manajerialnya, agar kualitas kinerja guru juga semakin meningkat, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan mutu sekolah.

Kedua; hendaknya para guru selalu berupaya agar motivasi dari dalam diri untuk melaksanakan tugas senantiasa ada peningkatan, setidaknya tetap konsisten dan tidak ada degradasi motivasi, agar kinerja semakin meningkat, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan mutu sekolah.

Ketiga; hendaknya kepala sekolah berupaya untuk selalu melakukan pembinaan terhadap stakeholder sekolah agar lebih tercipta iklim atau budaya organisasi sekolah yang diharapkan sekolah, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan mutu sekolah.

Keempat; hendaknya para instansi yang terkait dalam pembinaan sekolah juga berupaya

untuk melakukan pembinaan kepada kepala sekolah dan guru, agar kepemimpinan kepala sekolah menjadi lebih baik, dan tercipta budaya organisasi sekolah baik, setidaknya tetap konsisten dan tidak ada degradasi budaya organisasi sekolah, agar kinerja guru semakin meningkat, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan mutu pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2002). *Identifikasi Faktor-Faktor Kemampuan Manajerial Yang Diperlukan Dalam Implementasi School Based Management (SBM) Dan Implikasinya Terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah*. Jurnal Administrasi Pendidikan. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Alford, B. L. (1998). *The role of affect in consumer satisfaction judgements of credence-based service*. Journal of Business Research 37: 71-84.
- Cushway, Barry, dkk., (2000). *Perilaku & Desain Organisasi*, terjemahan. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Department of Education State of Delaware. (2001). *Building Successful School Leaders in Times of Great Change; Delaware School Leadership Task Force: Report and Recommendation*. U.S: Insitute for Public Administration.

- Depdiknas (2005). *Pembinaan Profesionalisme Tenaga pengajar (Pengembangan Profesionalisme Guru)*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama Depdiknas.
- James A.F. Stoner. (1982). *Management*. New York: Prentice / Hall International, Inc., Englewood Cliffs.
- Mulyasa. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Robbins, S.P. (1996). *Organization Behavior: Concep-Contraversies Application*. New Jersey: Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Stephen Stolp. (1994). "Leadership for School Culture". ERIC Digest, Number 91. D a l a m [http://www.ed.gov/databases/ERIC\\_Digests/ed370198.html](http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed370198.html).
- Sulistiyorini. (2001). *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*. Ilmu Pendidikan: 28 (1) 62-70.
- Taylor, Frederick Winslow. (1974). *Scientific Management* . New York Harper.