

**PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI  
KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA GURU MADRASAH TSANAWIYAH  
NEGERI (MTsN) BANTAENG**

Tesis

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



**Oleh :**

**ROSMIATI  
2017.MM.2.0752**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
2020**

**PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI  
KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA GURU MADRASAH TSANAWIYAH  
NEGERI (MTsN) BANTAENG**

Tesis

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh :

**ROSMIATI**  
**2017.MM.2.0752**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN**

**STIE NOBEL INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAKASSAR  
2020**



**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI  
KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA GURU MADRASAH TSANAWIYAH  
NEGERI (MTsN) BANTAENG**

Oleh :

**ROSMIATI**

**2017.MM.2.0752**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 10 Februari 2020  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,  
Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,

**Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si**

**Dr. Herry Sugeng Waluyo, S.E., M.M**

Mengetahui :

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia,

Ketua Prodi Magister Manajemen,

**Dr. Maryadi, S.E., M.M**

**Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si**



## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, 10 February 2020

**Mahasiswa Ybs.**



**ROSMIATI**

NIM : 2017.MM.2.0752

## ABSTRAK

**Rosmiati. 2020.** Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng, dibimbing oleh Muhammad Idris dan Herry Sugeng Waluyo.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi, kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

Dalam penelitian ini, pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah meliputi seluruh guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng yang berjumlah 34 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling jenuh* (sensus) dengan mengambil semua populasi yang dijadikan sampel sebanyak 34 orang guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi, kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

***Kata kunci:*** kompetensi, kepemimpinan, motivasi, budaya, dan kinerja



## ABSTRACT

**Rosmiati. 2020. Human Resources Competency Development and Its Effect toward Community Service Quality at the Head Office of Barru District in Barru Regency, supervised by Sabar Echdar and Maryadi.**

*This study aims to determine the competence of human resources consisting of knowledge, skills, and attitudes partially and simultaneously toward the quality of community service at the District Head Office in Barru.*

*The study design is a quantitative study with 35 respondents using the saturated sampling method. This study was implemented by explaining, and describing the causal relationship and testing hypotheses, evaluating, predicting certain events in the future.*

*The results show that there is a partial effect of human resource competence (knowledge, skills, and attitudes) toward the quality of public services with a value of  $t_{count} 2.943 > t_{table} 2.040$ ,  $t_{count} 2.607 > t_{table} 2.040$ , and  $t_{count} 2.534 > t_{table} 2.040$ . The results of the F test or testing simultaneously show that  $F_{count}$  of 26.929 is greater than  $F_{table} = 2.911$ . The results of the analysis show that the independent variable (X) HR competence (knowledge, skills, and attitudes) simultaneously has a significant effect toward the quality of public service 72.3% while the remaining 27.7% is affected by other variables not included in this study. The study also found that knowledge (X1) is the most dominant effect that affects the quality of community service at the Head Office of Barru in Barru Regency.*

**Keywords:** Competence, HR, Service Quality, Knowledge, Skills, Attitudes



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN DEPAN .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	10
2.2. Kompetensi .....	11
2.3. Kepemimpinan .....	19
2.4. Motivasi Kerja .....	27
2.5. Budaya Organisasi .....	37
2.6. Kinerja .....	45
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
3.1. Kerangka Konseptual .....	57
3.2. Hipotesis .....	60
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	60
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Jenis Penelitian .....	62
4.2. Populasi dan Sampel .....	62
4.3. Jenis dan Sumber Data .....	63
4.4. Prosedur Pengumpulan Data .....	63
4.5. Teknik Analisis Data .....	64
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## **KATA PENGANTAR**

Syukur Alhamdulillah atas rahmat dan hidayah yang selalu Allah berikan dalam bentuk kekuatan, kesempatan, serta kemampuan sehingga penulisan hasil penelitian ini dapat dirampungkan. Hasil penelitian ini disusun guna untuk diajukan ke tahap Semiar Hasil Penelitian dan untuk memenuhi salah satu syarat dalam penyelesaian studi program S2.

Penulis sangat menyadari bahwa hasil penelitian ini masih sangat jauh dari kategori sempurna dan banyak terdapat kekurangan di dalamnya. Sehingga penulis mengharapkan kritikan yang bersifat membangun sehingga menjadi tambahan ilmu bagi penulis.

Penulis tidak akan dapat menuntaskan hasil penelitian ini tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak termasuk bantuan dari para dosen dan dosen pembimbing. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Bapak Dr.Muhammad Idris, S.E.,M.Si sebagai konsultan pertama dan Bapak Dr.Herry Sugeng Waluyo, S.E.,M.M sebagai konsultan kedua yang senantiasa bersedia memberikan bimbingan yang telah banyak menyita waktu yang sangat berharganya, demi kelancaran dalam penyusunan hasil penelitian ini.

Hasil penelitian ini, penulis persembahkan kepada orang tua, Bapak Tepu dan Ibu Rosi atas segala pengorbanan, doa dan kasih sayangnya dalam membentuk penulis menjadi seperti sekarang ini. Begitu juga kepada Suami tercinta yang tak pernah berhenti memotivasiku dan tidak ada bosannya mengisi dan menghiasi hari-hariku , terima kasih atas pengertian dan kehadiranmu dalam hidupku. Selain itu,



kepada saudara, kerabat, sahabat, teman-teman serta pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan namanya yang bagi penulis merupakan motivator terindah yang sempat hadir dalam perjalanan hidup penulis, terima kasih atas suntikan motivasi yang tiada hentinya kalian suguhkan yang tentunya bermanfaat dalam penyusunan hasil penelitian ini. Dalam kesempatan ini pula, penulis mengucapkan rasa terimakasih tak terhingga kepada :

1. Dr. Maryadi, S.E.,M.M sebagai Direktur PPS STIE Nobel Indonesia atas segala kesediaan, kesempatan dalam memberikan motivasi dan bimbingan kepada penulis.
2. Dr.Muhammad Idris, S.E.,M.Si sebagai Ketua Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang telah meluangkan waktu untuk memberikan saran-saran kepada penulis dalam penyusunan hasil penelitian ini.
3. Guru-guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Bantaeng yang telah bersedia mengisi kuisioner dan membantu dalam proses penelitian, dan mohon maaf telah menyita waktu aktivitasnya.
4. Rekan-rekan seperjuangan angkatan 2017 yang telah siap menjadi teman suka dan duka, serta sahabat yang tak terganti dan tak terhapus oleh ruang dan waktu, yang tidak dapat tertampung namanya dalam kertas ini, yang telah banyak membantu baik moral maupun materil dalam penyusunan hasil penelitian ini.

Dengan segenap kerendahan hati, penulis dengan sangat ikhlas memohon maaf sekiranya penulis telah banyak menyusahakan dan berbuat khilaf, baik di dalam maupun di luar penyusunan hasil penelitian ini. Semoga bagi semua pihak yang telah

membantu, dicatat sebagai amal jariyah dan mendapatkan balasan yang sebaik-baiknya. Aamin.

Makassar, 2019

Penulis

**Rosmiati**

## DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN.....	i
SAMPUL DALAM.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
IDENTITAS MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI .....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK .....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	11
2.2. Kompetensi.....	12
2.3. Kepemimpinan .....	20

2.4. Motivasi Kerja .....	28
2.5. Budaya Organisasi .....	38
2.6. Kinerja.....	46
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
3.1.Kerangka Konseptual .....	58
3.2.Hipotesis .....	61
3.3.Definisi Operasional Variabel .....	61
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Jenis Penelitian .....	63
4.2. Populasi dan Sampel .....	63
4.3. Jenis dan Sumber Data.....	64
4.4. Prosedur Pengumpulan Data .....	64
4.5. Teknik Analisis Data.....	65
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Hasil Penelitian .....	68
5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	68
5.1.2. Karakteristik Responden.....	75
5.1.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Data.....	78
5.1.4. Uji Analisis Regresi Linear Berganda.....	81
5.1.5. Uji Asumsi Klasik .....	83
5.1.6. Pengujian Hipotesis.....	87
5.2. Pembahasan Hasil Penelitian .....	96

## BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

6.1	Simpulan .....	105
6.2	Saran-saran .....	105
6.3	Keterbatasan Penelitian.....	107

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN



## DAFTAR TABEL

Tabel 5.1.	Sebaran Responden menurut Kelompok Umur.....	75
Tabel 5.2.	Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin.....	76
Tabel 5.3.	Sebaran Responden Menurut pangkat/golongan .....	77
Tabel 5.4.	Sebaran Responden Menurut Masa Kerja.....	77
Taembl 5.5.	Sebaran Responden Menurut Pendidikan .....	78
Tabel 5.6.	Hasil Uji Item Variabel.....	79
Tabel 5.7.	Uji Reliabilitas Masing-Masing Variabel .....	80
Tabel 5.8.	Hasil Perhitungan Regresi.....	82
Tabel 5.9.	Hasil Uji Multikolinearitas.....	84
Tabel 5.10.	Hasil Uji Autokorelasi .....	86
Tabel 5.11.	Hasil Uji t.....	88
Tabel 5.12.	Hasil Uji F.....	93
Tabel 5.13.	Hasil Uji Beta.....	95
Tabel 5.14.	Hasil Uji Determinasi .....	95

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1.	Kerangka Konseptual Penelitian.....	60
Gambar 5.1.	Grafik Scatter Plot.....	85
Gambar 5.2.	Uji Normalitas.....	87

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Kuesioner Penelitian
2. Tabulasi Hasil Kuesioner Penelitian
3. Uji Validitas dan Reliabilitas Data
4. Analisis Statistik
5. Daftar Riwayat Hidup

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 disebutkan, bahwa Pendidikan nasional bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Sejalan dengan itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi turut mewarnai dunia pendidikan kita dewasa ini. Tantangan tentang peningkatan mutu, relevansi, dan efektivitas pendidikan sebagai tuntunan nasional, berimplikasi nyata dengan program pendidikan. Tujuan dari program pendidikan dapat dicapai dengan baik jika program tersebut didesain secara jelas dan aplikatif. Dalam hubungan ini para guru dan kepala sekolah merupakan satu kesatuan komponen, dituntut untuk memiliki sinergis lembaga dalam konteks kemampuan dan kinerja mendesain programnya yang sekaligus menentukan strategi instruksional yang harus ditempuh, sehingga mampu menciptakan sistem pembelajaran yang efektif.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan yang merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional bertujuan :

1. Menyiapkan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang lebih tinggi.
2. Menyiapkan siswa agar mampu mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian yang dijiwai ajaran agama.
3. Menyiapkan siswa agar menjadi anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya, dan sekitarnya untuk mengusahakan tercapainya tujuan pendidikan nasional.

Dari gambaran tujuan pendidikan yang ada, dapat dipahami bahwa pendidikan yang diperoleh anak didik melalui lembaga pendidikan (sekolah) tidak hanya masalah kemampuan intelektual, melainkan pembentukan kepribadian dan keterampilan anak didik. Dengan demikian upaya untuk memajukan bangsa, terjadi suatu proses pendidikan atau proses belajar. Proses ini memberikan pengertian, pandangan dan penyesuaian bagi seseorang, masyarakat, maupun negara, sehingga ia dapat berkembang.

Menurut Carter dalam Indar (2014) bahwa pendidikan mengandung pengertian sebagai suatu :

- a. Proses sosial di mana seseorang dipengaruhi oleh sesuatu lingkungan yang dipimpin (misalnya sekolah) sehingga ia dapat mencapai kecakapan sosial dan mengembangkan pribadinya.
- b. Proses perkembangan kecakapan seseorang dalam bentuk sikap dan perilaku yang berlaku dalam masyarakatnya.



Indar (2014) mengemukakan dalam pengertian yang sederhana dan umum makna pendidikan sebagai usaha manusia untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi-potensi yang ada dalam masyarakat dan kebudayaan. Usaha-usaha ini perlu diwariskan kepada generasi berikutnya untuk dikembangkan dalam hidup dan kehidupan, melalui suatu proses pendidikan.

Pengertian pendidikan yang ada ini menunjukkan bahwa perlu adanya usaha dari manusia dewasa secara sadar dalam membimbing, melatih, mengajar, dan menanamkan nilai-nilai dan pandangan hidup kepada manusia yang belum dewasa agar menjadi manusia dewasa, bertanggung jawab dan mampu berdiri sendiri (mandiri) sesuai dengan sifat hakikat dan ciri-ciri kemanusiaannya. Pendidikan formal yang diperoleh di sekolah merupakan salah satu bagian dari pelaksanaan pendidikan, menjadi hal yang pokok dan tidak bisa terlepas dengan proses pendidikan secara keseluruhan dalam kehidupan ini.

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. “Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.” (Wahyusumidjo, 2012 : 349)

Sedangkan Lipharn (2015 : 1) mengemukakan kata “kepala sekolah” tersusun dari dua kata yaitu “kepala” yang dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, dan “sekolah” yaitu sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. “Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka”.

Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai tujuan. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah.

Kepala Sekolah bertanggung jawab tentang seluruh pendidikan yang terjadi di sekolah dan harus mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pembinaan pengembangan kurikulum peran dan tugasnya adalah sebagai berikut :

1. Menyampaikan informasi mengenai prinsip pokok pengembangan kurikulum dan pendekatan yang digunakan kepada semua guru yang ada di sekolah.

2. Menentukan peran yang akan dimainkan oleh seluruh pembantunya dalam melaksanakan proses pendidikan di sekolahnya.
3. Menciptakan kondisi yang dapat mendorong guru dan pembantunya untuk bekerja keras, berkreasi untuk mencapai tujuan pendidikan, serta mendorong siswa untuk belajar dengan sungguh-sungguh.
4. Mengetahui kemampuan guru dan staf lainnya dalam rangka penetapan/penempatan tugas mereka.
5. Memonitor proses kegiatan belajar mengajar (KBM) dalam rangka peningkatan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan.
6. Menyediakan sarana dan bahan untuk keperluan kegiatan belajar mengajar (KBM).

Dengan demikian kompetensi, kepemimpinan dan motivasi serta kinerja guru sebagai pendidik harus memiliki kemampuan profesional di bidangnya, antara lain membuat desain pembelajaran atau desain instruksional sesuai ketentuan yang berlaku dan selanjutnya diterapkan dalam kegiatan belajar mengajar di kelas. Dalam kondisi ini faktor tenaga kependidikan (guru dan kepala sekolah) merupakan suatu komponen yang menempati titik sentral, dalam arti suatu desain pembelajaran dianggap baik bila dapat diterapkan secara efektif. Dalam konteks ini kepala sekolah dan guru menentukan strategi yang tepat tentang cara melaksanakan desain agar mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu tujuan *kognitif* (intelektual), *afektif* (sikap), dan *psikometrik* (kecakapan).

Menurut Wahjosumidjo (2012 : 341), agar fungsi kepemimpinan berhasil memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan profesional yaitu: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pelatihan dan pengetahuan profesional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan. Kemampuan profesional kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab dalam menciptakan suatu situasi belajar mengajar yang kondusif, sehingga guru-guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan peserta didik dapat belajar dengan tenang. Disamping itu kepala sekolah dituntut untuk dapat bekerja sama dengan bawahannya, dalam hal ini guru. Kepemimpinan yang terlalu berorientasi pada tugas pengadaan sarana dan prasarana dan kurang memperhatikan guru dalam melakukan tindakan, dapat menyebabkan guru sering melalaikan tugas sebagai pengajar dan pembentuk nilai moral.

Guru profesional adalah guru yang mengedepankan mutu dan kualitas layanan dan produknya, layanan guru harus memenuhi standarisasi kebutuhan masyarakat, bangsa, dan pengguna serta memaksimalkan kemampuan peserta didik berdasar potensi dan kecakapan yang dimiliki masing-masing individu (Yamin dan Maisah, 2010: 28).

Supriadi (2013:11) mengemukakan bahwa untuk menjadi profesional, seorang guru dituntut: (1) Mempunyai komitmen pada peserta didik dan proses belajarnya; (2) Menguasai secara mendalam bahan/ mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada peserta didik; (3) Bertanggung jawab

memantau hasil belajar peserta didik melalui berbagai cara evaluasi; (4) Mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya; dan (5) seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat dalam lingkungan profesinya.

Melihat peran dan posisi strategis yang dihadapi guru dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut, maka sudah selayaknya jika guru senantiasa meningkatkan kemampuan profesionalnya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Artinya agar kualitas anak didiknya meningkat. Akan tetapi kenyataan menunjukkan bahwa kualitas guru yang ada cenderung kurang memuaskan. Dari hasil pengamatan yang peneliti lakukan pada Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng menunjukkan masih banyak guru yang belum memaksimalkan waktunya dalam mengajar di sekolah. Lebih dari 50% dari 50 orang guru yang diamati menunjukkan gejala sebagai berikut: (1) tidak memiliki RPP yang baik; (2) masih menggunakan metode ceramah untuk menyampaikan materi pelajaran keterampilan; (3) malas membimbing siswa mengerjakan contoh soal di kelas; (4) senang bercerita dengan teman sejawat saat pelajaran; (5) tidak suka bercerita tentang anak didik kepada orang tua; (6) tidak menyukai anak yang aktif bertanya di kelas; (7) sering pulang lebih awal dengan berbagai alasan, dan lain sebagainya

Berdasarkan pemikiran di atas, maka penulis memusatkan perhatian untuk mengkaji beberapa bagian penting tentang masalah kinerja guru, kompetensi, kepemimpinan dan motivasi, dengan judul : *Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.*



## **1.2. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng ?
2. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng ?
3. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng ?
4. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng ?
5. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi, kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng ?
6. Variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan penelitian yang telah dirumuskan, maka pada dasarnya tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi, kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Sebagai sumbangsih informasi dalam rangka perbaikan dan peningkatan hubungan antara kepala sekolah dan guru khususnya dalam lingkup Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
2. Menjadi bahan perbandingan atau referensi bagi penelitian-penelitian yang berkaitan dengan kompetensi, motivasi dan kinerja pada masa yang akan datang.

3. Memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dan referensi maupun perbandingan bagi para peneliti selanjutnya yang berniat atau sedang mengkaji masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dan kontribusinya terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

M. Isa Ansari, (2012) dengan judul pengaruh motivasi terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai pada dinas Pendapatan Daerah Propinsi Sulawesi Selatan dengan mengambil sampel sebanyak 123 responden menyimpulkan bahwa hubungan antara motivasi dengan prestasi kerja karyawan adalah positif dan signifikan. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh motivasi terhadap peningkatan prestasi kerja/kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada indikator yang digunakan.

Agus Paledengi (2011). Penelitian dengan judul “Analisis Kesamaan Persepsi Pegawai Terhadap Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai pada Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jeneponto”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Berdasarkan atas hasil pengujian Korelasi Spearman Rank diketahui bahwa tidak ada perbedaan persepsi pegawai Eselon IV dan non eselon terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, dan 2) Hasil analisis faktor-faktor yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai antara eselon IV dan non eselon ternyata terdapat kesamaan persepsi secara signifikan.

Edi Sofiantho (2013). Dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Prestasi Kerja Individu Terhadap Kepuasan Karyawan pada Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Makassar”. Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa 1)

motivasi dan prestasi kerja individu berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Makassar, dimana variabel motivasi mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan variabel prestasi kerja individu, dan 2) Variabel motivasi sangat dominan memengaruhi kepuasan kerja karyawan pada Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar.

## **2.2. Kompetensi**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2011) dikemukakan bahwa “kompetensi atau kemampuan adalah menahan”. Dari pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah bagian potensi yang harus menjadi perhatian serius dalam rangka meningkatkan prestasi peserta didik potensi yang diharapkan dari kepala sekolah adalah kemampuan memerankan tugas dan tanggungjawabnya terhadap peningkatan kualitas siswa, sehingga dengan demikian peranan kepala sekolah perlu dibahas lebih jauh seperti apa sehingga dianggap potensi penting diperhatikan terhadap seorang kepala sekolah.

Tinjauan peranan kompetensi telah dilakukan oleh beberapa pakar pendidikan dari sudut pandang yang berbeda-beda. Misalnya, Eric Hoyley (Sahertian, 2014;15-16), sebagai pakar Sosiologi pendidikan melihat kompetensi diumpamakan sebagai anggota dalam sebuah keluarga. Kemampuan-kompetensi yang dimaksud oleh Hoyley, adalah ; (1) kepala sekolah sebagai Bapak (*teacher of father*), (2) kepala sekolah sebagai kakek (*teacher as a grand father*), (3) kepala sekolah sebagai nenek (*teacher of grand mother*), (4) kepala sekolah sebagai kakek tertua (*teacher as an eldest brother*), (5) kepala sekolah sebagai paman (*teacher as a cousin*). (6) kepala

sekolah sebagai ipar (*teacher as an cousin*), (7) kepala sekolah sebagai sersan mayor (*teacher as sergeant mayor*), (8) kepala sekolah berperan sebagai Sigmund Freud (*teacher as Sigmund freud*), (9) kepala sekolah sebagai ahli psikoterapi, (10) Kepala sekolah sebagai pemimpin semangat (*teacher as pride's reader*), dan (11) kepala sekolah berperan sebagai kepala sekolah (*teacher as teacher*).

Berbeda dengan Oliva (2014) yang melihat kompetensi dari sisi kepemimpinan dan membagi kompetensi menjadi sepuluh sebagai berikut : (1) kepala sekolah sebagai penceramah, (2) kepala sekolah sebagai nara sumber, (3) kepala sekolah sebagai fasilitator, (4) kepala sekolah sebagai konselor, (5) kepala sekolah sebagai pemimpin kelompok, (6) kepala sekolah sebagai tutor, (7) kepala sekolah sebagai manajer, (8) kepala sekolah sebagai kepala laboratorium, (9) kepala sekolah sebagai perancang program, dan (10) kepala sekolah sebagai manipulator yang dapat mengubah situasi belajar.

Sedangkan Adams dan Dicky (dalam Usman, 2012;7) secara lebih konkret melihat kompetensi dari sisi kepemimpinan dalam proses belajar mengajar dan membagi kedalam dua belas peran sebagai berikut : (1) kepala sekolah sebagai pengajar, (2) kepala sekolah sebagai pemimpin kelas, (3) kepala sekolah sebagai pembimbing, (4) kepala sekolah sebagai pengatur lingkungan, (5) kepala sekolah sebagai partisipan, (6) kepala sekolah sebagai ekspeditor, (7) kepala sekolah sebagai perencana, (8) kepala sekolah sebagai supervisor, (9) kepala sekolah sebagai motivator, (10) kepala sekolah sebagai penanya, (11) kepala sekolah sebagai penilai, dan (12) kepala sekolah sebagai konselor. Dalam pandangan tersebut, Raka Joni

(2015;12) memandang peran kepala sekolah sesuai dengan tugasnya, yaitu kepala sekolah sebagai fasilitator dan motivator, serta sekaligus sebagai inspirator dalam kelas.

Dari beberapa pendapat tentang kompetensi tersebut di atas, tampak bahwa kompetensi begitu beragam dalam perumusannya. Meskipun begitu beragamnya kompetensi, akan tetapi ada beberapa peran yang dipandang penting dan secara umum dimainkan kepala sekolah dalam proses belajar-mengajar, yaitu (1) kepala sekolah sebagai pengajar, (2) kepala sekolah sebagai perancang program belajar-mengajar, (3) kepala sekolah sebagai manajer atau pemimpin kelas, (4) kepala sekolah sebagai fasilitator, (5) kepala sekolah sebagai motivator, dan (6) kepala sekolah sebagai penilai. Untuk lebih jelasnya keenam kompetensi tersebut diuraikan secara sebagai berikut ini.

Kompetensi sebagai pengajar tampak dari perilaku kepala sekolah tersebut pada aktivitasnya dalam tugas sehari-harinya di dalam kelas pada waktu menyajikan materi pelajaran.

- (1). Kompetensi sebagai perancang program belajar-mengajar, tampak dari perilaku kepala sekolah yang senantiasa memberikan perhatian terhadap pentingnya untuk membuat persiapan-persiapan mengajar baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
- (2). Kompetensi sebagai manajer atau pemimpin kelas, tampak dari perilaku kepala sekolah yang memberikan pengarahan, pengawasan, dan pengaruh kepada siswa agar dapat mengikuti pelajaran dengan baik. Kompetensi sebagai

fasilitator tampak dari perilaku kepala sekolah yang senantiasa memberikan kemudahan kepada siswa untuk dapat belajar lebih baik. Kemampuan ini terlihat dari perilaku kepala sekolah yang senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan siswa dan memberikan penguatan kepada siswa.

- (3). Kompetensi sebagai fasilitator tampak dari perilaku kepala sekolah yang senantiasa memberikan kemudahan kepada siswa untuk dapat belajar lebih baik. Kemampuan ini terlihat dari perilaku kepala sekolah yang senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan siswa dan memberikan penguatan kepada siswa.
- (4). Kompetensi sebagai motivator, tampak dari perilaku kepala sekolah yang senantiasa memberikan kondisi belajar yang sebaik-baiknya. Dengan demikian dapat memberikan rasa ingin tahu, senang melakukan aktivitas belajar, menimbulkan kegairahan, dan memberikan arah pada kegiatan tersebut, sehingga tujuan yang dikehendaki pembelajar dapat tercapai.
- (5). Kompetensi sebagai penilai, tampak dari perilaku kepala sekolah yang senantiasa memberikan pengamatan dan penilaian terhadap kemajuan belajar atau perkembangan perilaku siswa.

Dalam kaitannya dengan kompetensi tersebut, Tilaar (2013) mengemukakan bahwa “kepala sekolah sangat berperan dalam pengembangan sumber daya manusia, kualitas kepala sekolah harus ditingkatkan kemampuan profesionalnya, kepala sekolah seorang fasilitator yang dapat mengantar peserta didik di dalam dunia informasi pasar bebas”. Kepala sekolah yang memahami kedudukan dan fungsinya



sebagai pendidik yang profesional selalu terdorong untuk tumbuh dan berkembang. Untuk itu kreativitas dan inisiatif kepala sekolah harus selalu didorong secara konkrit.

Dengan demikian, kepala sekolah yang memahami kedudukan dan fungsinya sebagai pendidik selalu terdorong untuk menumbuhkan kreatif dan selalu berinisiatif untuk memberikan dorongan, petunjuk, dan contoh kepada siswa-siswanya untuk meningkatkan prestasi belajar mereka. Mengingat peran kepala sekolah yang begitu besar dalam mendidik siswa, maka kepala sekolah dituntut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dan penuh rasa tanggung jawab disertai moral pengabdian yang tinggi, sehingga dengan melakukan berbagai peran tersebut tujuan proses belajar mengajar dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan yaitu tercapainya prestasi belajar siswa secara optimal.

Perlu disadari bahwa tugas profesi seorang kepala sekolah cukup berat hal tersebut dapat dilihat dari berbagai kemampuan yang mengharuskan kepala sekolah untuk selalu dapat memberikan berbagai kemudahan, petunjuk, bantuan dan dorongan kepada siswa selama proses belajar berlangsung di kelas maupun di luar kelas. Ia sekaligus memberikan dorongan yang diperlukan siswa dalam proses belajar-mengajar dan dapat membangkitkan motivasi, hasrat dan gairah belajar pada diri siswa. Kemampuan ini terlihat dari perilaku kepala sekolah yang senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan siswa dan memberikan penguatan kepada siswa.

Kepala sekolah-kepala sekolah di sekolah mempunyai kemampuan penting dalam pertumbuhan siswa-siswanya. Kepala sekolah adalah pemimpin dalam usaha membantu siswa untuk belajar. Dalam kegiatan belajar mengajar para kepala sekolah lah yang merencanakan pelajaran, memberikan pertimbangan, membuat hasil belajar siswa, membuat keputusan yang berhubungan dengan pelajaran, dan memecahkan masalah-masalah kelas dan lain-lainnya. Tanpa peran kepala sekolah sekolah tidak akan mampu menyelenggarakan tugasnya secara memadai, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dalam arti seluas-luasnya, dan mengembangkan kepribadian manusia Indonesia seutuhnya.

Mengingat kompetensi yang begitu besar dalam pendidikan siswanya di sekolah, maka kepala sekolah dituntut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dan penuh rasa tanggung jawab disertai moral yang tinggi. Hal tersebut akan terlihat dari peran-peran yang dilakukan kepala sekolah seperti berikut :

- (1). Sebagai inspirator, kepala sekolah harus dapat memberikan semangat, tanpa memandang taraf kemampuan intelektual atau tingkat motivasinya. Setiap siswa harus dapat dibuat senang, baik dalam mengikuti pelajaran maupun bergaul. Keadaan demikian menuntut fleksibilitas tinggi, perhatian dan tindakan yang harus sesuai dengan norma yang berlaku.
- (2). Kepala sekolah sebagai pembuat keputusan, kepala sekolah harus selalu membuat keputusan-keputusan bahan pelajaran dan metode mengajar didasarkan atas banyak faktor seperti bahan inti yang harus diajarkan,

kemampuan murid dan yang diperlukan oleh murid serta tujuan yang akan dicapai dengan tetap selalu mempertimbangkannya dengan bijaksana.

- (3). Kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah harus mempergunakan waktunya setelah berinteraksi secara verbal dengan siswa-siswanya untuk kegiatan pengelolaan. Menurut hasil penelitian Rosenshine, (dalam Dimiyati, 2010) bahwa kepala sekolah-kepala sekolah secara verbal dengan murid-muridnya (mengajar) rata-rata hanya sekitar 20 sampai 30 persen setiap harinya. Selebihnya dipergunakan untuk kegiatan pengelolaan meliputi, supervisi, organisasi pelajaran, mengisi beberapa macam formulir, menyiapkan bahan ujian, memeriksa dan menilai pekerjaan murid, menghadiri rapat-rapat, mengadakan pertemuan dengan orang tua murid dan menyiapkan dokumen-dokumen.
- (4). Sebagai Menejer, kepala sekolah harus dapat mengelola kelas dengan sebaik-baiknya dan memberikan keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk membina ketertiban di dalam kelas. Tentu saja hal ini bukan hanya menjadi beban kepala sekolah saja, tetapi juga menjadi masalah sekolah secara keseluruhan.
- (5). Sebagai pemimpin yang dalam kenyataannya menghadapi sekelompok siswa tentu saja bukan sekedar mengajar, akan tetapi lebih dari pada itu, ia harus memanfaatkan individual. Dalam kemampuannya sebagai pemimpin kelompok, diharapkan ia menjadi wasit yang baik, peleraai kecemasan, dan

fungsi, teman dan orang kepercayaan, pengganti orang tua, sumber kasih sayang, dan pemberi semangat.

- (6). Sebagai konselor, kepala sekolah harus menjadi pengamat yang peka terhadap tingkah laku dan gerak-gerik siswa-siswanya. Kepala sekolah harus berusaha memberikan tanggapan yang konstruktif apabila murid mengalami keseluruhan dalam belajar. Kepala sekolah harus tahu apabila ada muridnya yang perlu dikonsultasikan kepada ahli kesehatan mental misalnya. Di setiap kelas tidak jarang ada murid yang mengadukan persoalan pribadinya kepada kepala sekolah. Di samping itu kepala sekolah juga diharapkan dapat menangani tes kecerdasan, tes hasil belajar, tes minat dan dapat pula menafsirkan hasil tes tersebut untuk murid dan orang tuanya. Dalam kaitan ini sudah barang tentu kepala sekolah harus waspada. Kemampuan orang tua, masyarakat sekitar, kepentingan kepala sekolah-kepala sekolah lain dan murid-murid lainnya harus dipertimbangkan, tidak boleh diabaikan.
- (7). Kepala sekolah sebagai model, ia harus berperan memberikan contoh bagi murid-muridnya. Gairah murid terhadap suatu mata pelajaran timbul karena pelajaran itu diberikan oleh kepala sekolah yang penuh gairah dengan menggunakan metode bervariasi. Sebaliknya gairah murid terhadap sesuatu mata pelajaran memudar karena mata pelajaran itu diberikan dengan metode ceramah tanpa variasi-variasi yang membuat siswa tertarik mengikutinya. Dengan demikian kepala sekolah tersebut dengan sengaja berperan sebagai model. Demonstrasi dalam mata pelajaran fisika, kimia dan kesejahteraan

keluarga adalah contoh-contoh permodelan langsung (*direct modelling*). Tetapi dalam banyak hal-hal yang lain sebenarnya kepala sekolah tidak menyadari bahwa banyak peran yang dilakukan tanpa di sengaja telah memerankan sebagai model. Misalnya, kepala sekolah sering mendemonstrasikan cara berfikir memecahkan masalah, apabila kepala sekolah melibatkan siswa-siswanya berfikir melalui bermacam alternatif pemecahan, besar kemungkinan siswanya menjadi sadar bahwa mereka mampu memecahkan masalah dalam berbagai macam situasi.

### **2.3. Kepemimpinan**

#### **1) Hakikat Kepemimpinan**

Makna kata “kepemimpinan” erat kaitannya dengan makna kata “memimpin”. Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Wahjosumidjo (2012 : 82), dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi. “Kepemimpinan” biasanya didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan.

Yukl (2011 : 2-5) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Sementara itu, Nawawi (2012 : 81) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Guna lebih memahami makna dari kepemimpinan, berikut dikemukakan beberapa teori mengenai pengertian dan definisi tentang kepemimpinan:

- a) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.
- b) Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan kepada yang dipimpinnya, agar mau melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, dan penuh semangat.
- c) Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok.
- d) Kepemimpinan adalah tindakan atau tingkah laku individu dan kelompok yang menyebabkan individu dan juga kelompok-kelompok itu untuk bergerak maju, guna mencapai tujuan pendidikan yang semakin bisa diterima oleh masing-masing pihak.

- e) Kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi.

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti: (1) di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, (2) di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan. Disamping kesamaan asumsi yang umum, di dalam definisi tersebut juga memiliki perbedaan yang bersifat umum pula seperti: (1) siapa yang mempergunakan pengaruh, (2) tujuan daripada usaha untuk mempengaruhi, dan (3) cara pengaruh itu digunakan

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Wirawan (2012 : 18), “mempengaruhi” adalah proses dimana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis.

Bertolak dari pengertian kepemimpinan, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan

ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

## **2) Pendekatan Studi Kepemimpinan**

Fiedler dan Charmer (2014) dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Efficative Management*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu: (1) bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) apa yang membuat pemimpin itu berhasil.

Sehubungan dengan masalah di atas, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut. Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional. (Widjosumidjo, 2012 : 30)

Berikut uraian ke empat macam pendekatan tersebut :



a) **Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)**

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan. French dan Raven dalam Wahjosumidjo (2012 : 21) mengemukakan bahwa: Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu: (1) *Legitimate power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi, (2) *Coersive power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin, (3) *Reward power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin, (4) *Referent power*: bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin, dan (5) *Expert power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan. Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kewibawaan kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah

untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah. Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang kepala sekolah dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan. *Legitimate* dan *coersive power* memungkinkan kepala sekolah dapat melakukan pembinaan terhadap guru, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap guru akan lebih mudah dilakukan. Sementara itu dengan *reward power* memungkinkan kepala sekolah memberdayakan guru secara optimal, sebab penghargaan yang layak dari kepala sekolah merupakan motivasi berharga bagi guru untuk menampilkan performan terbaiknya. Selanjutnya dengan *referent* dan *expert power*, keahlian dan perilaku kepala sekolah yang diimplementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para guru.

**b) Pendekatan sifat (*the trait approach*)**

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik. Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Thierauf dalam Purwanto (2012 : 31): “ *The hereditary approach states that leaders are born and not made- that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it*“ yang artinya

pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya. Selanjutnya Stogdill dalam Sutisna (2015 : 258), mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari pada pengikutnya.

Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (*skill*) pribadi pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seseorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.

**c) Pendekatan perilaku (*the behavior approach*)**

“Pendekatan perilaku” merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal: bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan. Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya.

Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam istilah “pola aktivitas“, “peranan manajerial“ atau “kategori perilaku“.

- d) **Pendekatan situasional (*situational approach*)** Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional. Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan. Pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa

kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasi sosial.

Dalam kaitan ini Sutisna (2015 : 260) menyatakan bahwa “kepemimpinan” adalah hasil dari hubungan-hubungan dalam situasi sosial, dan dalam situasi berbeda para pemimpin memperlihatkan sifat kepribadian yang berlainan. Jadi, pemimpin dalam situasi yang satu mungkin tidak sama dengan tipe pemimpin dalam situasi yang lain dimana keadaan dan faktor-faktor sosial berbeda. Lebih lanjut Yukl (2010 : 11) menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Sementara Fattah (2011 : 9) berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi.

#### **2.4. Motivasi Kerja**

Seperti yang kita ketahui bersama bahwa tenaga kerja merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan, baik perusahaan yang bergerak dalam dunia bisnis maupun perusahaan yang bergerak di bidang sosial lainnya. Sehingga perlu diketahui oleh seorang pemimpin ialah motivasi yang terdapat pada karyawan. Karena kepribadian manusia untuk mencapai sasaran beragam tergantung dari individu itu sendiri dan kepribadian individu berbeda satu sama lain.

Dasar motivasi yang telah dikemukakan di atas, dimana para karyawan perlu dirangsang agar dapat timbul kegairahan kerja dan daya cipta serta kemampuan

dalam memecahkan persoalan yang dihadapi. Begitu pentingnya motivasi sehingga banyak para ahli yang mengemukakan definisi tentang motivasi.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah motivasi mempunyai beberapa arti, diantaranya adalah :

1. Usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.
2. Dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan sesuatu tindakan mencapai tujuan tertentu.

Menurut panitia Istilah Manajemen lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen menjelaskan bahwa : motivasi adalah proses atau faktor yang mendorong orang-orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu. Motivasi mencakup :

1. Pengerahan dan penilaian kebutuhan akan kepuasan.
2. Penentu tujuan yang akan memuaskan.
3. Penentuan tindakan yang akan diperlukan untuk memuaskan kebutuhan,

Sedangkan pendapat Kartini Kartono (2012) tentang motivasi menyatakan bahwa : motif atau motivasi (motivus), ialah :

1. Gambaran penyebab yang akan menimbulkan tingkah laku menuju pada satu sasaran tertentu.
2. Alasan dasar, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk berbuat.

3. Ide pokok yang sementara berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia, biasanya merupakan suatu peristiwa masa lampau, ingatan, gambaran, fantasi, dan perasaan-perasaan tertentu.

Selain itu ada juga yang memberikan pengertian motivasi sebagai konsep manajemen dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi dan kepemimpinan, menyatakan bahwa motivasi ialah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat ditarik suatu kesimpulan tentang pengertian motivasi bahwa motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong atau yang menggerakkan dan mengaktifkan orang lain atau diri sendiri guna mencapai tujuan yaitu memenuhi atau memuaskan kebutuhan.

Untuk lebih jelasnya, penulis akan mengemukakan beberapa teori motivasi dari seorang ahli jiwa bernama A. H. Maslow yang dikutip oleh Manullang (2015: 149) menggunakan suatu kualifikasi kebutuhan yang dikelompokkan menjadi 5 (lima) tingkat kebutuhan, yaitu :

1. *The Physiological Needs.*
2. *The Safety Needs.*
3. *The Belonging and Love Needs.*
4. *The Esteem Needs.*
5. *The Needs For Self Actualization.*

Setiap faktor menjadi motivator, tetapi bilamana setiap faktor kebutuhan tidak terpenuhi maka faktor kebutuhan tidak lagi menjadi motivator sehingga akan meningkat ke faktor berikutnya.

Agar lebih jelasnya mengenai faktor-faktor tersebut, akan dijelaskan berikut :

### 1. *The Physiological Needs*

Kebutuhan pokok fisik manusia ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu pertama berhubungan dengan proses hemostatis yaitu suatu proses mekanisme yang berlangsung dalam tubuh manusia untuk menjaga keseimbangan bagi zat-zat yang dibutuhkan oleh tubuh untuk berkembang, kedua berhubungan dengan nafsu makan/selera. Untuk itu pimpinan perusahaan seharusnya memperhatikan kebutuhan pokok karyawan tersebut di atas dengan baik.

### 2. *The Safety Needs*

Kebutuhan keselamatan atau perlindungan dari bahaya dan ancaman dari dalam maupun dari luar seperti bencana alam, kecelakaan, kebakaran, pembunuhan, wabah penyakit dan sebagainya, serta perlakuan adil dan wajar dari atasan baik atasan langsung maupun pimpinan dari suatu perusahaan.

### 3. *The Belongings and Love Needs*

Kebutuhan-kebutuhan untuk disukai dan menyukai, disenangi dan menyenangkan, dicintai dan mencintai, kebutuhan untuk bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, yang berpengaruh besar terhadap hubungan manusia dan pekerja.



#### 4. *The Esteem Needs*

Kelompok kebutuhan manusia untuk mempertahankan kehormatan menunjukkan dua ciri khusus, yaitu terdapat kecenderungan manusia untuk menilai diri dan orang lain yang dari padanya. Selain itu manusia menginginkan kekuasaan untuk kelengkapan dirinya termasuk kebutuhan untuk memperoleh reputasi, gengsi, dominasi dan lain-lain.

#### 5. *The Needs for Self Actualization*

Kebutuhan pokok manusia tingkat tertinggi adalah kebutuhan memperoleh kebanggaan, keagungan, kekaguman dan kemasyuran sebagai seorang yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil prestasi yang luar biasa maka perhatiannya terpusat pada pekerjaannya sehingga kadang-kadang orang demikian bahkan lupa dengan kebutuhan fisiknya sendiri.

Disamping teori motivasi dikemukakan Maslow, maka Heidjrachman (2011: 188 – 189) mengemukakan ada 3 faktor/teori tentang motivasi :

1. *Content Theory*
2. *Process Theory*
3. *Reinforcement Theory*

Untuk lebih jelasnya mengenai ketiga teori di atas, akan diuraikan sebagai berikut :

##### 1. *Content Theory*

Teori ini mengemukakan arti penting pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan bertingkah laku tertentu. dalam pandangan

ini setiap individu dianggap mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (inner needs) sehingga mereka terdorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya.

Teori ini melihat adanya tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

a. Kebutuhan sangat bervariasi antara individu

Banyak manajer yang ambisius, sangat mendorong untuk mencapai status dan kekuasaan, memahami bahwa tidak semua orang yang bekerja di bawah pimpinannya bisa didorong dengan nilai-nilai yang aman. Sebagai hasilnya, manajer-manajer merasa frustrasi karena tidak mampu memberi motivasi kepada bawahannya.

b. Perwujudan kebutuhan dalam tindakan

Seorang dengan kebutuhan keamanan yang kuat mungkin memiliki bermain aman dan menghindari dari tanggung jawab yang besar karena takut gagal. Sebaliknya seorang dengan kebutuhan yang sama bahkan justru mencari pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar, karena ia takut diperhatikan karena prestasi kerja biasa saja.

c. Para individu tidak selalu konsisten dengan tindakan mereka

Suatu hari seorang mungkin bekerja sangat luar biasa ketika diberikan pekerjaan yang penuh tantangan. Sebaliknya, suatu ketika orang yang sama mungkin bekerja dengan sedang dalam menjalankan pekerjaan yang sama.

## 2. *Process Theory*

Pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanya salah satu elemen

dalam proses mengenal bagaimana individu bertingkah laku. Dasar dari teori tentang motivasi ini adalah adanya penghargaan, yaitu apa yang dipercaya oleh individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Faktor lain dari teori ini adalah kebutuhan dari preferensi terhadap hasil yang diharapkan.

Misalnya apabila pekerja bekerja untuk bisa melebihi target akan menyebabkan orang bisa dinaikkan pangkatnya menjadi supervisor dan seorang memang berkeinginan sangat kuat melampaui target tertentu.

### 3. *Reinforcement Theory*

Teori tidak menggunakan konsep sesuatu motif atau proses motivasi, tetapi menjelaskan bagaimana konsep perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu karena di masa lalu menyenangkan.

Teori ini menunjukkan bahwa yang diperlukan manajer adalah bagaimana menebak kebutuhan para individu dengan mengamati perilaku mereka dan memilih cara yang bisa digunakan supaya mereka mau bertingkah laku sesuai keinginan manajer.

Pada bagian ini akan diuraikan konsep mengenai motivasi kerja karyawan, namun sebelumnya perlu dibahas dulu tentang pengertian motivasi itu sendiri.

Adapun arti kerja, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mempunyai arti :

1. Kegiatan melakukan sesuatu.
2. Sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Kartini Kartono bahwa : kerja/bekerja hal yang penting untuk menghidupi kehidupan sendiri, sekaligus untuk menjamin rasa berguna, dikehendaki, dibutuhkan yang pasti memberikan arti bagi kehidupan. Dengan demikian kerja itu akan memberikan promosi, persahabatan, komunikasi sosial yang terbuka, kedudukan sosial, prestise, dan status.

Dari arti dan penjelasan tentang kerja di atas maka dapat dipahami bahwa kerja adalah suatu kegiatan/aktivitas untuk melakukan sesuatu dan mencapai yang diharapkan. Dengan demikian konsep motivasi kerja adalah segala sesuatu yang mendorong atau menggerakkan orang lain atau diri sendiri guna memenuhi atau memuaskan kebutuhan sehingga tergerak untuk melakukan aktivitas atau kegiatan kerja.

Sedangkan Abraham Maslow, dalam kutipan Wahjusumidjo (2012) menyusun suatu hirarki kebutuhan yang didasarkan pada prinsip sebagai berikut :

1. Manusia adalah binatang yang berkeinginan.
2. Segera setelah salah satu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan lain muncul.
3. Kebutuhan nampak diorganisir kedalam kebutuhan-kebutuhan yang bertingkat-tingkat.
4. Segera setelah kebutuhan itu terpenuhi, maka mereka mempunyai pengaruh yang dominan, dan kebutuhan lain yang lebih meningkat mulai mendominasi.

Adapun jenjang kebutuhan atau hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow dalam kutipan Wahjusumidjo (2012) meliputi 5 jenjang yaitu :

1. Kebutuhan mempertahankan hidup (*philological needs*). Manifestasi kebutuhan ini nampak pada tiga hal yaitu : sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.
2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Manifestasi kebutuhan ini merupakan akan keamanan jiwa, dimana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun dan jaminan hari tua.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*). Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), kebutuhan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), kekuatan ikut serta (*sense of participation*).
4. Kebutuhan akan penghargaan/prestise (*esteem needs*). Semakin tinggi status semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status ini dimanifestasikan dalam banyak hal misalnya : tingkat komando, mobil mewah, kamar kerja dan lain-lain.
5. Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*). Kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja melalui *on the job, of the job training*, seminar, konferensi, pendidikan akademis dan lain-lain.

Selain pendapat Abraham Maslow, Clyton P.Alderfer dalam kutipan Jane Allan memadatkan teori kebutuhan Maslow menjadi hanya tiga bentuk kebutuhan yaitu eksistensi, kekerabatan, dan perkembangan. Dari kebutuhan Alderfer dikenal dengan teori ERG (*Existence needs, Relatedness needs, Growth Needs*) yaitu :

1. *Existence needs* atau pemenuhan kebutuhan yang dapat menjamin kelangsungan hidup manusia, seperti makanan, minuman, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan pokok karyawan dan keluarganya serta kondisi fisik dan mental psikologis pekerjaan yang menyenangkan.
2. *Relatedness needs* atau pemenuhan kebutuhan untuk diterima oleh semua pihak dalam pergaulan sosial seperti keluarga, atasan atau pimpinan, teman sejawat, bawahan bahkan dengan lawan politik sekalipun.
3. *Growth needs* atau pemenuhan kebutuhan untuk menumbuhkan citra yang baik sebagai bukti kreativitas pribadi yang berpengaruh terhadap diri dan semua pihak dalam lingkungannya.

Adapun penelitian yang menganggap bahwa teori ERG adalah penyederhanaan dari teori Abraham Maslow. Memang secara sepintas ada persamaan antara keduanya namun sesungguhnya ada perbedaan konseptual dan mendasar yaitu bahwa Clayton P. Alderfer menekankan ketiga jenis kebutuhan pemuasannya dilakukan secara simultan tidak berdasarkan tingkat kebutuhan seperti yang dikemukakan oleh Abraham Maslow.

Motivasi penting karena motivasi menyebabkan seseorang mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Organisasi tidak hanya mengharapkan kemampuan, kecakapan dan keterampilan, yang terpenting adalah mencapai hasil kerja dengan maksimal. Kemampuan dan kecakapan pegawai tidak ada artinya jika tidak ada kemauan untuk bekerja.

## **2.5. Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi : Budaya terkenal sebagai konsep yang kuat untuk dirumuskan. Kroeber & Kluckhohn dalam Nicholson (2012:49) mengidentifikasi 164 definisi yang berbeda mengenai budaya. Sedang Hofstede (2013:324) mendefinisikan budaya sebagai “Pemrograman Mental Kolektif” orang-orang dalam suatu lingkungan.

Dari definisi di atas, satu yang dikenal secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya berkaitan dengan Makna bersama, nilai, sikap dan keyakinan. (Nicholson 2012). Dapat dikatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke *front lines* (Juechter 2013), sehingga tidak ada aktifitas yang dapat melepaskan diri dari budaya (Hofstede 2014)

Bila kita mengatakan bahwa suatu kelompok, organisasi atau negara mempunyai karakteristik budaya tertentu, bukan berarti bahwa semua orang dari kelompok, organisasi atau negara tersebut mempunyai budaya yang seragam. Orang dalam suatu budaya tidak semuanya mempunyai susunan yang identik mengenai artifak, norma, nilai dan asumsi. Menurut Trompenarars (2015), dalam setiap budaya ada satu sisi yang menyebar. Penyebaran ini mempunyai pola disekitar suatu rata-rata, sehingga variasi disekitar norma tampak sebagai suatu distribusi normal.

### **1. Tingkatan Budaya**

Dalam mempelajari budaya organisasi dapat dikelompokkan dalam empat pendekatan Robert & Hunt, (2014: 439) yaitu : beberapa sarjana memandangnya

sebagai asumsi bersama, keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi dan kelompok kerja. Kelompok kedua tertarik mengenai mitos, cerita dan bahasa sebagai manifestasi budaya. Perspektif ketiga memandang tatacara dan seremonial sebagai manifestasi budaya. Dan kelompok keempat mempelajari interaksi antar anggota dan simbol-simbol, sedangkan Schein dalam Hatch (2012:211) menyatakan bahwa budaya organisasi ditemukan dalam tiga tingkatan yaitu :

1. Artifak, dimana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan, misalnya lingkungan fisik organisasi, teknologi, cara berpakaian dll. Analisa pada tingkat ini cukup rumit karena mudah diperoleh tetapi Buat ditafsirkan.
2. Nilai, yang memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Nilai ini Buat diamati secara langsung, oleh karenanya seringkali perlu untuk menyimpulkan melalui wawancara dengan anggota kunci organisasi atau menganalisa kandungan artifak seperti dokumen.
3. Asumsi dasar, merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Asumsi ini merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung. Bila assumsi dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima apa adanya atau tidak.

Mengacu pada tingkatan asumsi dasar diatas maka Schein memberikan beberapa asumsi dasar yang membentuk budaya organisasi. Asumsi dasar ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya suatu organisasi, karena asumsi menunjukkan apa yang dipercaya oleh anggota sebagai kenyataan dan karenan yang mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan dan rasakan (Hatch,2012;212).



## **2. Dimensi Asumsi Dasar**

Dimensi asumsi dasar Organisasi (Hatch,2012;214) meliputi :

### ***a. Terkait dengan lingkungan.***

Aspek ini mengamati asumsi yang lebih mendasar tentang hubungan manusia dengan alam dan lingkungan. Dapat dinilai dengan bagaimana anggota-anggota kunci organisasi memandang hubungan tersebut. Terdapat 3 dimensi dari aspek ini yaitu :

Bagaimana mereka memandang peran organisasi dalam masyarakat yang mana hal ini dapat dilihat jenis produk yang dihasilkan atau cara pelayanan yang diberikan, atau dimana pasar utamanya atau segmentasi pelanggan yang dibidik.

Apa pandangan mereka terhadap lingkungan yang relevan dengan organisasi, apakah lingkungan ekonomi, politik, teknologi, sosial budaya atau lainnya. Bagaimana pandangan mereka tentang posisi organisasi terhadap lingkungannya, apakah organisasi mendominasi atau didominasi, atau seimbang dengan lingkungan tersebut.

### ***b. Hakekat kegiatan manusia***

Aspek ini menyangkut pandangan semua anggota organisasi tentang hal-hal benar apa yang perlu dikerjakan oleh manusia atas asumsi mengenai realitas, lingkungan, dan sifat manusia diatas, apakah ia harus aktif, pasif, pengembangan pribadi, atau lainnya. Apa yang dimaksud dengan kerja dan apakah yang dimaksud dengan bermain. Dimensi utama dari aspek ini adalah sikap mental manusia terhadap lingkungan, yaitu apakah proaktif, reaktif ataukah harmoni.

***c. Hakekat realitas dan kebenaran.***

Aspek ini menyangkut pandangan anggota-anggota organisasi tentang kaidah linguistik dan perilaku yang menetapkan mana yang riil dan mana yang tidak, mana yang fakta, bagaimana kebenaran akhirnya ditentukan, dan apakah kebenaran diungkapkan atau ditemukan. Terdapat 4 kriteria dimensi :

- a. Realita fisik yang menyangkut persoalan kriteria objektif atau fakta.
- b. Realitas sosial yang mempersoalkan konsensus atas opini, kebiasaan, dogma dan prinsip.
- c. Realitas subyektif yang mempersoalkan pengalaman subyektif atas pendapat, kecenderungan dan cita rasa pribadi.
- d. Kriteria kebenaran yang berarti bagaimana kebenaran itu seharusnya ditentukan, apakah oleh tradisi, dogma, moral atau agama, pendapat orang bijak atau yang berwenang, proses hukum, revolusi konflik, uji coba atau pengujian ilmiah.

***d. Hakekat waktu.***

Aspek ini berkaitan dengan pandangan anggota organisasi tentang orientasi dasar waktu, Terdapat 2 aspek yaitu :

- a. Arahkan fokus yang menyangkut masa lalu , kini dan masa yang akan datang.
- b. Apakah ukuran waktu yang relevan yang berlaku dalam organisasi tersebut mempergunakan satuan detik, menit, jam dan seterusnya.

***e. Hakekat sifat manusia***

Aspek ini menyangkut pandangan segenap anggota organisasi tentang apa yang dimaksud dengan manusia dan apa atribut yang dianggap intrinsik atau puncak terdapat 2 dimensi dari aspek ini :

- a. Tentang sifat dasar manusia yaitu apakah manusia pada dasarnya bersifat baik, buruk atau netral.
- b. Mengenai perubahan sifat tersebut, yaitu apakah sifat manusia itu tetap (tidak dapat berubah) atautkah dapat berubah dan disempurnakan.

***f. Hakekat hubungan antar manusia***

Aspek ini menyangkut pandangan manusia tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi manusia untuk saling berhubungan, untuk mendistribusikan kekuasaan atau cinta. Apakah hidup ini kooperatif atau kompetitif, individualistik, kolaboratif kelompok atau komunal. Terdapat 2 dimensi pada aspek ini :

- 1) Struktur hubungan manusia yang memiliki alternatif linealitas, kolateralitas atau individualitas.
- 2) Struktur hubungan organisasi yang mempunyai variasi otokrasi, paternalisme, konsultai, partisipasi, delegasi, kolegalitas.

***g. Homogeneity vs Diversity***

Apakah kelompok yang baik itu berada dalam kondissi homogen atau berbeda, dan apakah individu dalam kelompok didukung untuk berinovasi.

### **3. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tidak ada begitu saja, tetapi harus diciptakan, dipelihara, dan diperkuat, bahkan diubah agar sesuai dengan tuntutan internal maupun eksternal organisasi. Isi dari suatu budaya organisasi terutama berasal dari tiga sumber (Baron & Greenberg 2010). :

- 1) Pendiri organisasi. Pendiri tersebut sering disebut memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan. Sikap dan nilai mereka siap diteruskan kepada karyawan baru. Akibatnya, pandangan mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi. dan tetap dipertahankan sepanjang pendiri berada dalam organisasi tersebut, atau bahkan setelah pendirinya meninggalkan organisasi.
- 2) Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal. Penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu, kebijakan, produknya, mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai.
- 3) Karyawan, hubungan kerja. Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka ke dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai. Jadi budaya organisasi sering dibentuk oleh pengaruh orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, oleh lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi, dan oleh karyawan serta hakekat dari organisasi tersebut

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu Robbin; (2014) mengajukan sepuluh karakteristik yang jika dicampur dan dicocokkan akan mengambil esensi dari sebuah budaya organisasi sebagai karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi , yaitu :

1. Inisiatif individual. tingkat tanggung jawab, kebebasan dan keindependenan yang dimiliki individu;
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko. Sejauh mana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko;
3. Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai kinerja;
4. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
5. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para pimpinan memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka;
6. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan;
7. Identitas. Tingkat sejauh mana para karyawan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya;
8. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan ( misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria kinerja karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya,

9. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka;
10. Komunikasi.. langkah – pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Dari berbagai teori dan uraian di atas ditemukan bahwa peneliti akan menggunakan variabel dari dimensi asumsi dasar sebagai alat ukur, seperti yang dikemukakan Schein (2010:114). Dimensi asumsi dasar menunjukkan apa yang diyakini oleh para anggota sebagai kenyataan dan karenanya mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan dan mereka rasakan.

Kebanyakan studi mengenai perilaku pemimpin berorientasi pada tugas dan hubungan dengan bawahan, dengan tujuan untuk melihat bagaimana perilaku tersebut dihubungkan dengan kriteria tentang efektifitas kepemimpinan, seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Berbagai taksonomi perilaku telah digunakan sebagai alat bantu deskriptif bagi efektifitas manajerial.

Sebagai balikan dari masalah-masalah yang berorientasi pada tugas, organisasi perlu untuk memecahkan masalah integrasi internal, termasuk kriteria untuk menentukan keanggotaan dari organisasi, dasar untuk menentukan status sebuah ideologi dalam menjelaskan peristiwa-peristiwa dan simbol-simbol sebagai fungsi penting dari budaya.

Keberhasilan suatu pemimpin pada abad ke 21 ditentukan oleh kemampuan dalam mentransformasikan diri sesuai tuntutan perubahan dan memperkuat budaya yang mendukung tujuan organisasi ( Hatch, 2012), bila hal ini dapat tercipta, maka

dapat dipastikan prestasi kerja pegawai akan meningkat dan dapat mempengaruhi pengembangan karir pegawai yang pada akhirnya akan sangat menentukan kinerja organisasi.

## **2.6. Kinerja**

Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Sayangnya, penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi bagi manajer dan karyawan. Hal ini kerap disebabkan oleh ketidakpastian-ketidakpastian dan ambisiustis di seputar sistem penilaian kinerja. Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk menverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat pula menjadi cara untuk membantu individu-individu mengelola kinerja mereka (Henry, Simamora, 2012 ; 415).

Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi (misalnya, untuk profit atukah untuk customer satisfaction), dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik, swasta, bisnis, sosial atau keagamaan). Kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan risiko input dan output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan berapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan (Faustino Cardoso Gomes, 2014 : 159–160).

Konsep kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja aktual yang dilakukan oleh guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng sehubungan dengan pelaksanaan tugasnya sehari-hari sesuai dengan apa yang telah digariskan untuk mencapai tujuan organisasi.

Semua organisasi memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk menilai kinerja personilnya. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi; (1) penetapan standar kerja, (2) penilaian kinerja aktual personal dalam hubungannya dengan standar-standar yang telah ditetapkan organisasi, dan (3) untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi setiap personal tersebut untuk menghilangkan atau menghindari penurunan kinerja sehingga kinerja personal dalam organisasi terus meningkat (Gary Dessler, 2012 ; 2).

Penilaian kinerja adalah tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Dalam dunia yang bersaing secara global, perusahaan-perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Sehingga dengan itu, karyawan-karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup berbagai aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang-kadang disebut juga dengan teknik kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau penentuan peringkat personalia. Semua organisasi kemungkinan mengevaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi-organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kerja kemungkinan besar merupakan



prosedur yang sistematis dimana kinerja sesungguhnya dari semua karyawan manajemen profesional, teknis, penjualan dan klerikal dinilai secara formal (Henry, Simamora, 2012 ; 416).

## **1. Kinerja Guru**

Guru adalah kondisi yang diposisikan sebagai garda terdepan dan posisi sentral di dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Berkaitan dengan itu, maka guru akan menjadi bahan pembicaraan banyak orang, dan tentunya tidak lain berkaitan dengan kinerja dan totalitas dedikasi dan loyalitas pengabdianya.

Sorotan tersebut lebih bermuara kepada ketidakmampuan guru didalam pelaksanaan proses pembelajaran, sehingga bermuara kepada menurunnya mutu pendidikan. Kalaupun sorotan itu lebih mengarah kepada sisi-sisi kelemahan pada guru, hal itu tidak sepenuhnya dibebankan kepada guru, dan mungkin ada system yang berlaku, baik sengaja ataupun tidak akan berpengaruh terhadap permasalahan tadi.

Banyak hal yang perlu menjadi bahan pertimbangan kita, bagaimana kinerja guru akan berdampak kepada pendidikan bermutu. Kita melihat sisi lemah dari system pendidikan nasional kita, dengan gonta ganti kurikulum pendidikan, maka secara langsung atau tidak akan berdampak kepada guru itu sendiri. Sehingga perubahan kurikulum dapat menjadi beban psikologis bagi guru, dan mungkin juga akan dapat membuat guru frustrasi akibat perubahan tersebut. Hal ini sangat dirasakan oleh guru yang memiliki kemampuan minimal, dan tidak demikian halnya guru profesional.

Harapan ke depan, terbentuk sinergi baru dalam lingkungan persekolahan, dan perlu menjadi perhatian adalah terjalannya kinerja yang efektif dan efisien disetiap struktur yang ada di persekolahan. Kinerja terbentuk bilamana masing-masing struktur memiliki tanggungjawab dan memahami akan tugas dan kewajiban masing-masing.

Era reformasi dan desentralisasi pendidikan menyebabkan orang bebas melakukan kritik, titik lemah pendidikan akan menjadi bahan dan sasaran empuk bagi para kritikus, adakalanya kritik yang diberikan dapat menjadi sitawar sidingin di dalam memperbaiki kinerja guru. Akan tetapi tidak tertutup kemungkinan pula akan dapat membuat merah telinga guru sebagai akibat dari kritik yang diberikan, hal ini dapat memberikan dampak terhadap kinerja guru yang bersangkutan.

Apapun kritik yang diberikan, apakah bernilai positif atau negative kiranya akan menjadi masukan yang sangat berarti bagi kinerja guru. Guru yang baik tidak akan pernah putus asa, dan menjadi kritikan sebagai pemicu baginya di dalam melakukan perbaikan dan pembenahan diri di masa yang akan datang. Kritik terhadap kinerja guru perlu dilakukan, tanpa itu bagaimana guru mengetahui kinerja yang sudah dilakukannya selama ini, dengan demikian akan menjadi bahan renungan bagi guru untuk perbaikan lebih lanjut.

Indikator suatu bangsa sangat ditentukan oleh tingkat sumber daya manusianya, dan indicator sumber daya manusia ditentukan oleh tingkat pendidikan masyarakatnya. Semakin tinggi sumber daya manusianya, maka semakin baik tingkat

pendidikannya, dan demikian pula sebaliknya. Oleh sebab itu indikator tersebut sangat ditentukan oleh kinerja guru.

Bila kita amati di lapangan, bahwa guru sudah menunjukkan kinerja maksimal di dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik, pengajar dan pelatih. Akan tetapi barangkali masih ada sebagian guru yang belum menunjukkan kinerja baik, tentunya secara akan berpengaruh terhadap kinerja guru secara makro.

Kinerja guru dari hari kehari, minggu ke minggu dan tahun ke tahun terus ditingkatkan. Guru punya komitmen untuk terus dan terus belajar, tanpa itu maka guru akan kerdil dalam ilmu pengetahuan, akan tetap tertinggal akan akselerasi zaman yang semakin tidak menentu. Apalagi pada kondisi kini kita dihadapkan pada era global, semua serba cepat, serba dinamis, dan serba kompetitif.

Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen persekolahan, apakah itu kepala sekolah, guru, karyawan maupun anak didik. Kinerja guru akan bermakna bila dibarengi dengan nawaitu yang bersih dan ikhlas, serta selalu menyadari akan kekurangan yang ada pada dirinya, dan berupaya untuk dapat meningkatkan atas kekurangan tersebut sebagai upaya untuk meningkatkan kearah yang lebih baik. Sehingga kinerja guru dalam penelitian diartikan sebagai tindakan seorang guru dalam mengelola dan melaksanakan tanggungjawabnya untuk mencapai tujuan pengajaran.

## **2. Profesionalisme Tenaga Kependidikan**

UU RI No 20 Tahun 2013 Bab XI tentang Tenaga Kependidikan Pasal 39 yaitu :

1. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.
2. Pendidikan merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Tenaga kependidikan merupakan suatu komponen yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan, yang bertugas menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola dan/ atau memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan. Salah satu unsur tenaga kependidikan adalah guru. Karena tugas utama guru adalah mengajar, maka ia harus mempunyai wewenang mengajar berdasarkan kualifikasi sebagai tenaga pengajar. Sebagai tenaga pengajar, setiap guru harus memiliki kemampuan profesional dalam bidang belajar mengajar atau pembelajaran sesuai dengan keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 25 / O / 2015 yang meliputi:

- Menyusun program pengajaran
- Menyajikan program pengajaran
- Evaluasi Belajar
- Analisis hasil evaluasi belajar
- Menyusun program perbaikan dan pengayaan

Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut, sangat dituntut profesionalisme seorang guru sehingga dapat melaksanakan peranannya yaitu:

- Sebagai fasilitator, yang menyediakan kemudahan-kemudahan bagi siswa untuk melakukan kegiatan belajar mengajar.
- Sebagai pembimbing, yang membuat siswa mengatasi kesulitan dalam proses belajar mengajar.
- Sebagai penyedia lingkungan, yang berupaya menciptakan lingkungan yang menantang siswa agar melakukan kegiatan belajar dengan bersemangat.
- Sebagai komunikator, yang melakukan komunikasi dengan siswa dan masyarakat.
- Sebagai model, yang mampu memberikan contoh yang baik kepada siswanya agar berperilaku baik.
- Sebagai evaluator, yang melakukan evaluasi terhadap kemajuan siswa.
- Sebagai inovator, yang turut menyebarluaskan usaha-usaha pembaharuan kepada masyarakat khususnya kepada subyek didik.
- Sebagai agen moral dan politik, yang turut serta membina moral masyarakat, peserta didik, serta menunjang upaya pembangunan.
- Sebagai agen kognitif, yang menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada peserta didik dan masyarakat.
- Sebagai manajer, yang memimpin kelompok siswa dalam kelas sehingga proses belajar mengajar berhasil dengan baik.

Kemampuan profesional guru diatas tidak akan berhasil jika tidak ditunjang oleh kepribadian yang kuat dan kemampuan kemasyarakatan. Kedua kemampuan itu sebagai kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru yang mampu berperan dalam sekolah secara intern dan di masyarakat umum secara ekstern.

Guru sebagai pendidik pada hakekatnya harus berupaya mencapai tujuan institusional pendidik yang utama dan berlaku untuk semua jenjang pendidik yaitu agar lulusan menjadi warga negara yang baik. Sehubungan dengan hal tersebut guru dituntut untuk menanamkan sikap dan dinilai melalui kegiatan belajar-mengajar untuk setiap mata pelajaran.

Oleh karena itu, guru sebagai pendidik hendaknya:

- ❖ Merupakan pelopor pembaharuan
- ❖ Berperan sebagai pimpinan dan pendukung nilai-nilai masyarakat.
- ❖ Sebagai fasilitator memungkinkan tercapainya kondisi yang baik bagi para siswa.
- ❖ Bertanggung jawab atas tercapainya hasil belajar siswa.
- ❖ Bertanggung jawab sebagai profesional untuk secara terus-menerus meningkatkan kemampuannya.
- ❖ Menunjang tinggi kode etika guru.

Salah satu tugas guru adalah menyampaikan ilmu kepada siswa. Penyampaian ilmu ini dilakukan dalam proses belajar-mengajar. Hasil belajar siswa sebagian besar ditentukan oleh peran guru. Peran guru dalam beberapa hal sangat menentukan.

a. Guru sebagai Demonstrator.

- Mengawasi bahan pelajaran.
- Meningkatkan ilmu pengetahuan dan wawasan keilmuan
- Memahami kurikulum
- Mampu merumuskan tujuan pembelajaran khusus
- Terampil mengelola pembelajaran dengan metode yang sesuai

b. Guru sebagai pengelolah kelas.

Sebagai pengelolah kelas. Guru harus menciptakan suasana yang aman dan nyaman. Selain itu guru harus mampu guru harus mampu menyediakan sarana kegiatan belajar mengajar yang dapat mendorong semangat siswa untuk giat belajar, agar memperoleh hasil yang lebih baik.

c. Guru sebagai mediator

Sebagai mediator guru harus memiliki wawasan pengetahuan yang luas didalam penyediaan media pendidikan dan terampil dalam menggunakan media tersebut.

d. Guru sebagai fasilitator.

Guru sebagai fasilitator, guru hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang bermanfaat dan dapat menunjang pencapaian tujuan dan kegiatan belajar mengajar.

Profesi guru sebagai pelatih dituntut agar mampu memberikan keterampilan kepada siswa dalam memanfaatkan pengetahuan yang dimilikinya (implicated).

Dengan program latihan yang berkesinambungan, diharapkan siswa tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan serta memiliki kecintaan dan menghargai setiap keterampilan. Hasil yang diinginkan adalah keluaran (out put) yang terampil dan dapat dipergunakan dalam dunia nyata di masyarakat.

Guru sebagai pembimbing diharapkan mampu untuk:

- Memberikan berbagai informasi yang diperlukan dalam proses belajar.
- Membantu setiap siswa dalam mengatasi masalah pribadi yang dihadapi oleh para siswa.
- Memberikan kesempatan yang luas agar setiap siswa dapat belajar sesuai dengan karakteristik pribadinya.
- Mengevaluasi hasil setiap langkah kegiatan yang telah dilakukannya.
- Mengenal dan memahami setiap siswa baik secara perorangan maupun secara kelompok.

Untuk itu perlu memahami prinsip-prinsip bimbingan dan menerapkannya dalam proses belajar mengajar, dengan memiliki kemampuan:

- Dapat menimbulkan minat dan semangat belajar.
- Sebagai pemimpin siswa.
- Menghubungkan materi pelajaran dan praktek-praktek kehidupan.

Tiga aspek tujuan pendidikan yaitu aspek kognitif, afeksi dan psychomotor menjadi pemicu munculnya tantangan para guru. Tantangan pertama bagi guru dan juga kepala sekolah adalah makna sikap mental etika dan moral. Dibutuhkan persepsi yang sama tentang bagaimana sikap yang seharusnya, contoh konkritnya,



implementasinya dalam proses belajar mengajar. Demikian pula pertanyaan yang sama untuk item mental, etika, dan moral.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

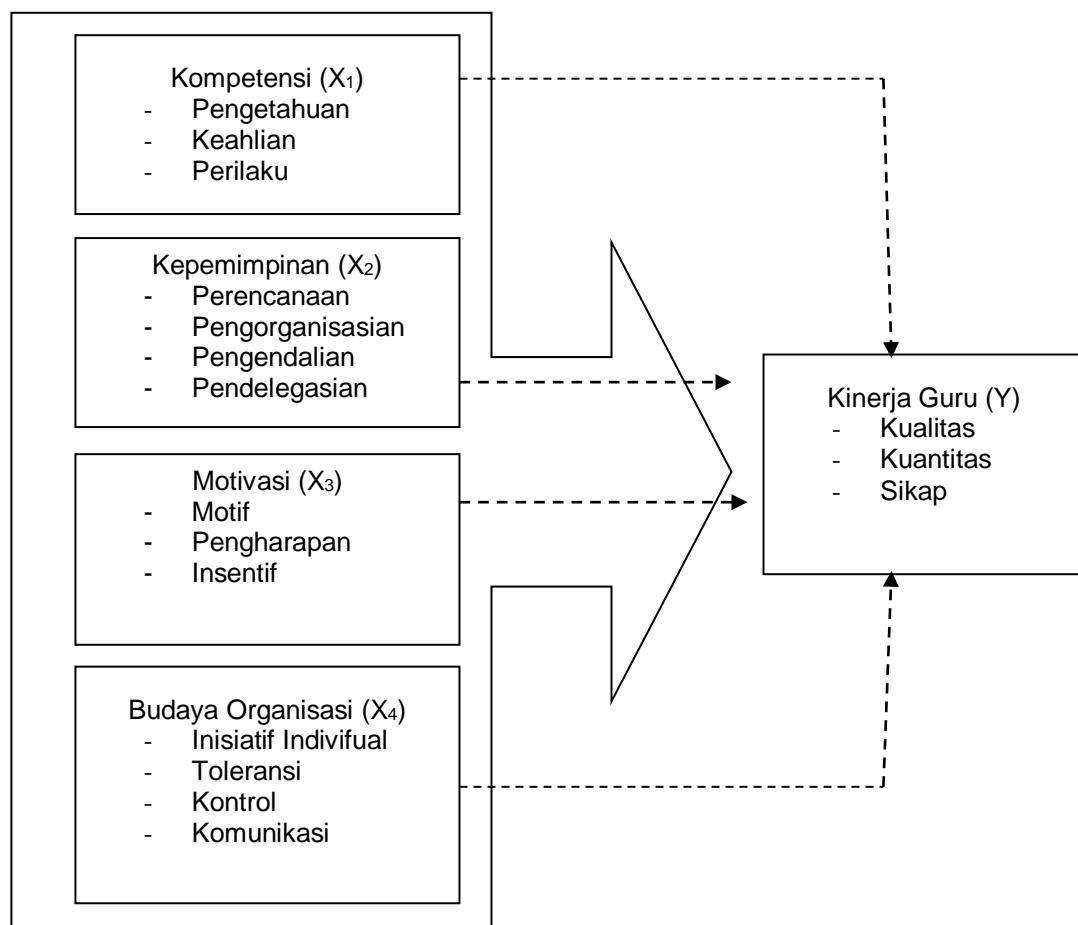
#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Pendidikan sebagai proses pendewasaan manusia (anak didik) yang berlangsung seumur hidup, dilaksanakan melalui tri pusat pendidikan yang meliputi keluarga, sekolah, dan masyarakat. Pernyataan ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Pidarta (2012) bahwa pendidikan adalah usaha sadar untuk mengembangkan kepribadian, dan kemampuan di dalam dan di luar sekolah serta berlangsung terus menerus.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan yang didirikan, merupakan realisasi kewajiban negara dan pemerintah untuk menyelenggarakan pendidikan terhadap warga negaranya. Melalui sekolah pemerintah menginginkan agar warga dan bangsanya menjadi seorang yang profesionalisme di bidang keahlian dan bakat anak didik, yang akan berguna bagi diri sendiri khususnya, dan berguna bagi bangsa umumnya. Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang berfungsi melanjutkan pendidikan keluarga dengan guru sebagai pengganti orang tua.

Dari sisi lain sekolah dapat dipandang sebagai suatu masyarakat yang utuh dan bulat yang memiliki kepribadian sendiri, menjadi tempat untuk menanamkan berbagai nilai, pengetahuan, keterampilan, dan wawasan. Dengan kata lain sekolah sebagai masyarakat belajar berperan mencerdaskan kehidupan bangsa dalam arti menumbuhkan, memotivasi dan mengembangkan nilai-nilai budaya yang mencakup

etika, logika, estetika dan praktik sehingga tercipta manusia Indonesia yang utuh dan berakar budaya bangsa. Selain itu sekolah sebagai lingkungan pendidikan, perlu adanya pengertian dan kerjasama antar guru (pihak sekolah) dan orang tua siswa (masyarakat ) untuk mengemban tugas pendidikan. Kompetensi, kepemimpinan dan motivasi merupakan tiga faktor yang diduga dapat meningkatkan kinerja guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng. Kerangka berpikir ini merupakan nilai substansi suatu penelitian yang akan dilakukan dan ingin dicapai sekaligus sebagai gambaran atas keseluruhan rangkaian penelitian yang dilakukan seperti terlihat pada alur pikir berikut ini:



Keterangan :

Garis lurus ———→ Hubungan secara simultan

Garis putus - - - - -→ Hubungan secara parsial

Gambar 3.1

### Kerangka Konseptual Penelitian

#### **3.2. Hipotesis**

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi, kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
6. Variabel motivasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

#### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

Beberapa konsep yang terdapat dalam penulisan ini perlu dijelaskan definisi operasionalnya sebagai berikut :

1. Kompetensi adalah kemampuan kepala sekolah dalam memainkan perannya untuk melaksanakan tugas utamanya.
2. Kepemimpinan adalah kemampuan dari seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga sekolah guna tercapainya tujuan sekolah
3. Motivasi secara operasional diartikan sebagai dorongan semangat kerja dari seorang pemimpin kepada bawahan agar dapat bekerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya dalam suatu organisasi.
4. Budaya organisasi adalah proses atau suatu pola yang dibentuk dari asumsi-asumsi mendasar yang dipahami secara bersama oleh anggota organisasi terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Pola-pola ini menjadi sesuatu yang pasti dan nantinya juga akan disosialisasikan kepada anggota organisasi yang baru
5. Kinerja guru diartikan sebagai tindakan seorang guru dalam mengelola dan melaksanakan tanggungjawabnya untuk mencapai tujuan pengajaran. Penilaian tentang kinerja guru ini didasarkan atas sepuluh indikator yang merupakan kompetensi dasar dari seorang guru.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini, pendekatan penelitian yang digunakan peneliti adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei, yaitu menitikberatkan pada pengujian hipotesis. Pada pendekatan ini data yang digunakan harus terukur dan hasil kesimpulannya dapat digeneralisasikan, dimana metode pendekatan ini dimulai dengan membuat model analisis, identifikasi variabel, definisi variabel, mengumpulkan data primer dan selanjutnya melakukan analisis terhadap hasil penelitian.

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah kompetensi, kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi sebagai variabel bebas. Masing- masing variabel bebas tersebut diberi simbol  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $X_4$ , sedangkan variabel terikat adalah kinerja guru yang diberi simbol  $Y$ .

#### **4.2. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah meliputi seluruh guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng berjumlah 34 orang guru. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *sampling*

*jenuh* (sensus) dengan menentukan semua populasi dijadikan sampel sebanyak 34 orang guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

#### **4.3. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini untuk variabel terikat dan variabel bebas menggunakan data kualitatif yang dikuantitatifkan dengan menganalisa kuisioner yang dibagikan kepada responden dan hasil kuisioner tersebut diberi skor antara 1 sampai dengan 5.

Sedangkan sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini sesuai dengan jenis datanya, yaitu :

1. Data primer adalah data yang diperoleh dengan cara wawancara langsung kepada responden yang dilengkapi dengan daftar pertanyaan. Jenis data yang dikumpulkan meliputi antara lain : identitas responden, serta hal-hal lain yang berkaitan dengan kondisi kerja pegawai/guru.
2. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dengan cara perolehannya tidak secara langsung dari sumbernya tetapi data yang dikumpulkan melalui studi pustaka dengan mempelajari literatur-literatur, laporan-laporan atau dokumen-dokumen dari divisi kepegawaian yang berkaitan dengan kinerja guru.

#### **4.4. Prosedur Pengumpulan Data**

1. Daftar Pertanyaan (*quesioner*)

Metode ini menggunakan daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis guna memperoleh data, sehingga dihasilkan data berupa tanggapan dari responden.

## 2. Dokumentasi

Dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini adalah dokumen berupa bahan tertulis yang berkaitan dengan proses pelayanan masyarakat, serta kegiatan – kegiatan yang telah dilakukan oleh unit pelayanan terpadu, sebagai sumber data yang bermanfaat untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan.

## 3. Observasi

Adalah pengamatan secara langsung di lapangan berkenaan dengan kompetensi, kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi dan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

## 4. Wawancara

Adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan secara langsung dengan melakukan tanya jawab langsung dengan pihak terkait,

### 4.5. Teknik Analisis Data

#### A. Uji Validitas

Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir setelah dikurangi dengan item yang diuji. Validitas akan dihitung dengan menggunakan total koefisien korelasi dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$r_{pq} = \frac{(r_{xy})(sb_y) - (sb_x)}{\sqrt{[(sb_x^2) + (sb_y^2) - (r_{xy})(sb_x)(sb_y)]}}$$

dimana :



$r_{xy}$  = Momen tangkar yang baru

$r_{pq}$  = Koefisien korelasi bagian total

$sb_x$  = Simpangan baku skor faktor

$sb_y$  = Simpangan baku skor butir

Perhitungan validitas data ini diolah dengan program SPSS. Hasil perhitungan ditunjukkan pada nilai *corrected item total correlation*. Jika nilai *corrected item total correlation*  $> 0,3$  maka item dinyatakan valid. (Solimun, 2014).

## **B. Uji Reliabilitas**

Menurut Sugiyono (2014 : 120), instrumen yang reliabel berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Pengujian reliabilitas instrumen dengan consistency dengan teknik Alpha Cronbach.

Model pengukuran yang dimaksud adalah pemeriksaan mengenai reliabilitas dan validitas instrumen. Masrun (2014) menyatakan bahwa bilamana koefisien korelasi antara skor suatu indikator dengan skor total seluruh indikator lebih besar 0,3 ( $r \geq 0,3$ ), maka instrumen tersebut dianggap valid. Sedangkan untuk memeriksa reliabilitas instrumen metode yang sering digunakan adalah koefisien alpha cronbach. Merujuk pada pendapat Malhotra (2014 : 81), suatu instrumen (keseluruhan indikator) dianggap sudah cukup reliabel bilamana  $\alpha > 0,6$ .

### C. Regresi Linier Berganda

Rumus yang digunakan dari Sudjana (2011), adalah :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Dimana :

$$Y = \text{Kinerja guru}$$

$$X_1 = \text{Kompetensi}$$

$$X_2 = \text{Kepemimpinan}$$

$$X_3 = \text{Motivasi}$$

$$X_4 = \text{Budaya organisasi}$$

$$b_0 = \text{Konstanta}$$

$$b_{1-4} = \text{Koefisien regresi}$$

$$e = \text{Residual atau random error}$$

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, digunakan koefisien determinasi ( $R^2$ )

Adapun koefisien determinasi adalah :

$$R^2 = \frac{SSR}{SSTotal}$$

dimana :

$$\text{Jumlah kuadrat regresi} = SS \text{ Total} - SSE$$

$$\text{Jumlah kuadrat total} = SS \text{ Total} = \sum (Y - \bar{Y})^2$$

$$\text{Jumlah kuadrat total} = SSE = \sum (Y - \hat{Y})^2$$

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Hasil Penelitian**

##### **5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Kabupaten Bantaeng merupakan salah satu wilayah strategis yang terletak di bagian pesisir selatan Provinsi Sulawesi Selatan dan merupakan kabupaten tertua dari kabupaten-kabupaten lain di bagian selatan. Kabupaten Bantaeng berjarak 120 km dari Kota Makassar, Ibukota Provinsi Sulawesi Selatan dengan luas wilayah tercatat 395,83 km<sup>2</sup> (39.583 ha) yang terbagi atas 8 kecamatan, 21 kelurahan dan 46 desa. Secara geografis berada pada posisi 50 21' 13" - 50 35' 26" Lintang Selatan dan 1190 51' 42" - 1200 05' 27" Bujur Timur, memiliki wilayah pantai yang memanjang pada bagian barat ke timur kota dan wilayah daratannya mulai dari tepi laut Flores sampai pegunungan sekitar Gunung Lompobattang dengan ketinggian tempat dari permukaan laut dari 0 m sampai ketinggian lebih dari 1.000 m di atas permukaan laut. Pada ketinggian 100-500 m dari permukaan laut, Kabupaten Bantaeng merupakan wilayah terluas atau 29,6% dari luas wilayah seluruhnya dan terkecil adalah wilayah dengan ketinggian dari permukaan laut 0 – 25 m atau hanya 10,3 % dari luas wilayahnya. Secara administratif Wilayah Kabupaten Bantaeng berbatasan dengan :

- Sebelah Utara : Berbatasan dengan Kabupaten Gowa dan Bulukumba
- Sebelah Timur : Berbatasan dengan Kabupaten Bulukumba

- Sebelah Selatan : Berbatasan dengan Laut Flores
- Sebelah Barat : Berbatasan dengan Kabupaten Jeneponto

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Bantaeng disusun sesuai Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2014 tentang RPJMD Kabupaten Bantaeng 2013-2018. Visi Kabupaten Bantaeng yang ingin dicapai pada tahun 2013 - 2018 yang akan datang adalah : “Menjadi Pusat Pertumbuhan Ekonomi di bagian selatan Sulawesi Selatan Tahun 2018”

Pernyataan visi tersebut, mengandung makna bahwa dalam rangka mewujudkan Sulawesi Selatan sebagai pilar utama pembangunan nasional dan simpul jejaring akselerasi kesejahteraan tahun 2018, Kabupaten Bantaeng dengan memanfaatkan segala potensi ditargetkan menjadi sebagai pusat pertumbuhan ekonomi yang berarti bahwa Kabupaten Bantaeng sebagai titik pandang dan pilihan utama para investor untuk menanamkan modalnya, para wisatawan untuk berkunjung ke Bantaeng, para petani yang butuh benih unggul, dan sebagai pusat layanan kesehatan, serta pusat keunggulan lainnya.

Sebagai penjabaran dari Visi tersebut di atas, maka selama periode 2019–2024 direncanakan misi sebagai berikut:

- (1) Peningkatan wawasan dan kapasitas manusia
- (2) Optimalisasi pemanfaatan sumber daya alam bidang pertanian, kehutanan serta perikanan dan kelautan.
- (3) Peningkatan Jaringan Perdagangan, Industri dan Pariwisata.
- (4) Pengembangan lembaga ekonomi masyarakat secara terpadu.

(5) Penguatan kelembagaan pemerintah.

Diantara upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah adalah membenahan manajemen Sekolah, sebab tingkat kemajuan suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana tingkat kemajuan manajemen dan administrasi pendidikannya. Dalam konteks pengembangan manajemen penyelenggara pendidikan harus selalu di dasarkan pada beberapa aspek antara lain : Pertama : Visi dan karakteristik manajemen Sekolah yang meliputi efisien dan efektif, Transparansi dan Demokratis, peningkatan kualitas, dedikatif suatu bermoral dan beretika. Kedua : Kompetensi dan profesionalisme yang merupakan syarat utama keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan mengemban tanggung jawab. Seseorang dapat melaksanakan tugas secara profesional jika memiliki kompetensi tertentu sesuai bidang tugas yang dijalani. Terwujudnya kompetensi disebabkan oleh perpaduan kemampuan intelektual, pengetahuan dan skill yang terintegrasi dalam pribadi seseorang. Ketiga : Kepemimpinan yang memberikan deskripsi tentang orang dengan sejumlah peran dan kesan power sekaligus sebagai petinggi dalam suatu organisasi. Keempat : Kepemimpinan konstruktif yang berorientasi pada upaya menciptakan kohesi keterlibatan seluruh komponen dengan merinci area kerja seperti : Membagi job, meningkatkan komitmen Sekolah untuk terus belajar dan tumbuh dalam keterampilan dan pengetahuan, memberikan peluang peran dan partisipasi yang leluasa bagi guru serta mendistribusikan penghargaan. Kelima : kompetensi dasar guru yang diperolehnya melalui pendidikan atau latihan. Keenam : kompetensi dasar kepala sekolah untuk menjamin profesionalisme dalam melaksanakan tugas

dan tanggung jawab mewujudkan sekolah unggul dan mandiri dan, ketujuh : Pengelolaan administrasi yang merupakan segenap proses penggerakan dan pengintegrasian segala sesuatu baik personal, spritual maupun material yang ada kaitannya dengan pencapaian tujuan pendidikan.

Adapun tugas dan fungsi kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan administrasi sekolah adalah dijelaskan sebagai berikut :

1. Kepala Sekolah

a. Penanggung jawab pelaksanaan pendidikan di sekolah, termasuk didalamnya penanggung jawab pelaksanaan administrasi sekolah.

b. Kepala Sekolah mempunyai tugas merencanakan pelaksanaan pendidikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh proses pendidikan di sekolah mencakup :

- 1) Pengaturan proses belajar mengajar.
- 2) Pengaturan administrasi kantor.
- 3) Pengaturan administrasi siswa.
- 4) Pengaturan administrasi pegawai.
- 5) Pengaturan administrasi perlengkapan.
- 6) Pengaturan administrasi BP/BK.
- 7) Pengaturan hubungan dengan masyarakat.

c. Agar tugas dan fungsi Kepala Sekolah dapat berjalan dan dapat mencapai sasaran perlu adanya jadwal kerja Kepala Sekolah yang mencakup :

- 1) Kegiatan harian.

- 2) Kegiatan mingguan.
- 3) Kegiatan bulanan.
- 4) Kegiatan semesteran caturwulan.
- 5) Kegiatan akhir tahun ajaran, dan
- 6) Awal tahun ajaran.

2. Wakil Kepala Sekolah

- a. Tugas Wakil Kepala Sekolah adalah membantu tugas Kepala Sekolah dan dalam hal tertentu mewakili Kepala Sekolah baik ke dalam maupun ke luar, bila Kepala Sekolah berhalangan.
- b. Jumlah Wakil Kepala Sekolah 1 (satu) orang. Jumlah itu dapat ditambah tergantung dari beban kerja sesuai dengan jumlah kelompok belajar (kelas) dari sekolah tersebut/yang dikelolanya.

3. Urusan-urusan

Tiap Sekolah mengenal 5 urusan yang dipegang oleh seorang penanggung jawab urusan (termasuk Urusan Administrasi).

a. Urusan Administrasi

- 1) Ditangani oleh tata usaha sekolah.
- 2) Ruang lingkup pekerjaan adalah membantu Kepala Sekolah dalam menangani peraturan :

- a) Kepegawaian/personalia
- b) Peralatan pengajaran

- c) Pemeliharaan gedung dan perlengkapan sekolah serta perpustakaan sekolah, dan Keuangan.
- b. Urusan Kurikulum
  - 1. Ditangani oleh seorang guru bidang studi yang dinilai lebih menguasai segi teknis edukatif.
  - 2. Ruang lingkup pekerjaan adalah membantu Kepala Sekolah dalam pengurusan kegiatan proses belajar mengajar baik intrakurikuler, kokurikuler, ekstrakurikuler, maupun kegiatan pengembangan kompetensi guru melalui supervisi atau latihan dan kerja.
- c. Urusan Kesiswaan
  - 1) Ditangani oleh guru BP/BK atau guru bidang studi.
  - 2) Ruang lingkup pekerjaan adalah membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan :
    - a. Pembinaan OSIS.
    - b. Bimbingan penyuluhan/Bimbingan Karier (BP/BK).
    - c. Penyusunan alat penilaian, dan
    - d. Usaha kesehatan sekolah dan kesejahteraan.
- d. Sarana Prasarana
  - 1) Ditangani oleh guru BP/BK atau guru bidang studi.
  - 2) Ruang lingkup pekerjaan adalah membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan :
    - a. Mengatur pemanfaatan sarana prasarana.



b. Merencanakan kebutuhan sarana prasarana serta program pengadaannya.

c. Mengatur pembukuannya dan menyusun laporan.

e. Urusan Hubungan dengan Masyarakat

1) Ditangani oleh guru bidang studi yang supel dan komunikatif.

2) Ruang lingkup pekerjaan adalah membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan :

a) Menampung saran-saran/pendapat masyarakat memajukan sekolah.

b) Membantu mewujudkan kerjasama dengan lembaga-lembaga yang berhubungan dengan usaha dan kegiatan pengabdian masyarakat.

4. Wali Kelas

a. Ditangani oleh guru bidang studi atau guru BP.

b. Tiap kelompok belajar/kelas ada satu wali kelas.

c. Wali kelas bertugas dalam mengelola kelas baik teknis administratif atau teknis edukatif.

d. Wali kelas dituntut banyak memberikan bahan masukan kepada guru BP bagi siswa yang ada dibawah asuhannya.

5. Guru BP/ BK

a. Ditangani oleh tenaga khusus BP atau guru bidang studi yang dianggap mampu untuk menangani tugas tersebut.

b. Tugas guru BP/BK adalah membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan bimbingan dan penyuluhan

### 5.1.2. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 34 orang responden guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng sebagaimana dimaksud dalam metode penelitian, maka diperoleh beberapa karakteristik-karakteristik secara umum sebagai berikut :

#### A. Umur

Dari 34 orang responden terdapat berbagai jenjang umur. Tabel berikut ini akan memperlihatkan sebaran responden menurut kelompok umur yang ada pada Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

Tabel 5.1 : Sebaran responden menurut kelompok umur

No	Kelompok Umur	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	< 35	8	23,53
2.	35 – 40	4	11,76
3.	41 – 45	14	41,18
4.	46 – 50	4	11,76
5.	> 50	4	11,76
	Total	34	100,00

Sumber : Data Diolah, 2019

Dari tabel tersebut di atas terlihat bahwa kelompok umur yang terbanyak adalah antara umur 41 - 45 tahun dengan jumlah 14 orang responden atau sekitar 41,18 persen, sedangkan kelompok umur yang paling sedikit jumlahnya yaitu antara umur dibawah 35 tahun yang hanya berjumlah 4 orang atau 6,67 persen saja. Adapun

dari pengelompokan responden menurut umur maka umur termuda adalah 22 tahun dan umur tertua adalah 56 tahun.

## **B. Jenis Kelamin**

Jenis kelamin dari 34 orang responden tersebut adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 15 orang atau 44,12 persen dan sebanyak 19 orang atau sekitar 55,88 persen yang berjenis kelamin perempuan.

Untuk lebih jelasnya perbedaan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin tersebut dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.2 : Sebaran responden menurut jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	15	44,12
2.	Perempuan	19	55,88
	Total	34	100,00

Sumber : Data Diolah, 2019

## **C. Pangkat/Golongan**

Untuk lebih jelasnya perbedaan jumlah responden berdasarkan pangkat/golongan dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.3 : Sebaran responden menurut pangkat/golongan

No	Pangkat/Golongan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Gol. II	2	5,88
2.	Gol III	19	55,88
3.	Gol. IV	13	38,24
	Total	34	100,00

Sumber : Data Diolah, 2019

Tabel tersebut di atas memperlihatkan bahwa dari total 34 responden golongan terbanyak adalah golongan III sebanyak 19 orang atau 55,88 persen, sedangkan jumlah responden tersedikit pada golongan IV yaitu 4 orang atau 11,76%.

#### D. Masa Kerja

Masa kerja dari responden yang terendah adalah 3 tahun dan yang tertinggi adalah 27 tahun. Untuk lebih jelasnya perbedaan jumlah responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.4 : Sebaran responden menurut masa kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 5	8	23,53
2.	5 – 10	13	38,24
3.	10 – 15	7	20,59
4.	15 – 20	-	-
5.	> 20	6	17,65
	Total	34	100,00

Sumber : Data Diolah, 2019

## E. Pendidikan

Pendidikan yang telah dijalani responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.5 : Sebaran responden menurut pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	SMA/SPG	-	-
2.	D1	-	-
3.	D3	1	2,94
4.	S1.	32	94,12
5.	S2.	1	2,94
	Total	34	100,00

Sumber : Data Diolah, 2019

Dari tabel tersebut di atas nampak bahwa pendidikan terendah adalah D3 dan tertinggi adalah Strata Dua (S2) masing-masing sebanyak 1 orang atau 2,94 persen.

### 5.1.3. Uji Validasi dan Reliabilitas Data

#### A. Uji Validitas Data

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut, formulasi koefisien yang digunakan adalah *Pearson Product Moment Test* dengan program SPSS 10.0. seperti yang tampak pada Tabel 5.6. Menurut Sugiyono (2001 : 123), korelasi antara skor total item adalah merupakan interpretasi dengan mengkonsultasikan nilai  $r$  kritis. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  kritis, maka instrumen dinyatakan valid. Dari uji validitas yang dilakukan terhadap skor setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut dalam

penelitian ini, maka didapatkan hasil seluruh item variabel bebas dan variabel terikat menunjukkan sah atau valid, dengan nilai *Corrected Item Total Correlation* positif di atas angka 0,30.

Tabel 5.6 : Hasil uji item variabel

Variabel	Item	Korelasi Item Total	R Tabel	Keterangan
Kinerja guru (Y)	1	0,555	0,30	Valid
	2	0,655	0,30	Valid
	3	0,680	0,30	Valid
	4	0,827	0,30	Valid
	5	0,647	0,30	Valid
Kompetensi (X <sub>1</sub> )	1	0,780	0,30	Valid
	2	0,806	0,30	Valid
	3	0,874	0,30	Valid
	4	0,786	0,30	Valid
	5	0,697	0,30	Valid
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	1	0,933	0,30	Valid
	2	0,962	0,30	Valid
	3	0,795	0,30	Valid
	4	0,956	0,30	Valid
	5	0,938	0,30	Valid
Motivasi (X <sub>3</sub> )	1	0,797	0,30	Valid
	2	0,716	0,30	Valid
	3	0,686	0,30	Valid
	4	0,746	0,30	Valid
	5	0,833	0,30	Valid
Budaya organisasi (X <sub>4</sub> )	1	0,839	0,30	Valid
	2	0,764	0,30	Valid
	3	0,572	0,30	Valid
	4	0,721	0,30	Valid
	5	0,648	0,30	Valid

Sumber: Data Diolah, 2019

## B. Uji Reliabilitas Data

Pengujian reliabilitas dengan *internal consistency* dilakukan dengan cara mengujikan instrumen hanya sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Konsep reliabilitas menurut pendekatan ini adalah konsistensi antara item-item dalam suatu instrumen. Tingkat keterkaitan antar item pertanyaan dalam suatu instrumen untuk mengukur Variabel tertentu menunjukkan tingkat reliabilitas konsistensi internal instrumen yang bersangkutan. Dari hasil pengolahan data, nilai *alpha* masing-masing Variabel dapat dilihat pada Tabel 5.7. sebagai berikut :

Tabel 5.7 : Uji reliabilitas masing-masing variabel

Nama Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Kinerja guru (Y)	0,758	Reliabel
Kompetensi (X <sub>1</sub> )	0,843	Reliabel
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	0,949	Reliabel
Motivasi (X <sub>3</sub> )	0,804	Reliabel
Budaya organisasi (X <sub>4</sub> )	0,743	Reliabel

Sumber: Lampiran

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas dapat diterima dengan menggunakan reliabilitas *Cronbach's Alpha* > 0,34 (Zeithaml Berry). Hasil pengujian seperti yang ditunjukkan pada tabel di atas menunjukkan hasil lebih besar dari 34 % (> 34 %), maka pengukuran tersebut dapat diandalkan.

### 5.1.5. Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan asumsi persamaannya sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja guru

X<sub>1</sub> = Kompetensi

X<sub>2</sub> = Kepemimpinan

X<sub>3</sub> = Motivasi

X<sub>4</sub> = Budaya organisasi

b<sub>0</sub> = Konstanta

b<sub>1-5</sub> = Koefisien regresi

e = Residual atau random error

Dengan menggunakan alat bantu program analisa data SPSS Ver. 23 maka diperoleh nilai koefisien regresi masing-masing variabel yang meliputi kompetensi, kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi, dapat dijelaskan sebagai berikut :



Tabel 5.8 : Hasil perhitungan regresi

		Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-3.760	2.683		-1.401	.172		
	X1	.783	.091	.775	8.584	.000	.702	1.425
	X2	.114	.047	.219	2.409	.023	.694	1.440
	X3	.155	.066	.184	2.364	.025	.948	1.054
	X4	.216	.084	.220	2.573	.015	.781	1.281

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil print out SPSS diperoleh koefisien dalam perhitungan regresi di atas, maka persamaan regresinya menjadi :

$$Y = -3,760 + 0,783X_1 + 0,114X_2 + 0,155X_3 + 0,216X_4$$

Persamaan regresi linear berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Formulasi regresi linear berganda di atas diperoleh nilai konstanta sebesar -3,760 mempunyai pengertian bahwa jika skor meliputi kompetensi, kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi nilainya tetap/konstan maka kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng mempunyai nilai sebesar -3,760.
2. Nilai koefisien regresi kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 0,783 berarti ada pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng sebesar 0,783 sehingga apabila skor kompetensi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng sebesar 0,783 poin.

3. Nilai koefisien regresi kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 0,114 berarti ada pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng sebesar 0,114 sehingga apabila skor kepemimpinan naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng sebesar 0,114 poin.
4. Nilai koefisien regresi motivasi ( $X_3$ ) sebesar 0,155 berarti ada pengaruh positif motivasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng sebesar 0,155 sehingga apabila skor motivasi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng sebesar 0,155 poin.
5. Nilai koefisien regresi budaya organisasi ( $X_4$ ) sebesar 0,216 berarti ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng sebesar 0,216 sehingga apabila skor budaya organisasi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng sebesar 0,216 poin.

#### **5.1.5. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik dari persamaan regresi linear berganda di atas dibuktikan dengan menguji.

##### **A. Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas berfungsi untuk mendeteksi ada atau tidak adanya gejala multikolinearitas dengan menggunakan besaran nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang diolah menggunakan alat bantu program analisa data SPSS ver. 23 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel bebas mempunyai nilai diantara 1 (satu) sampai dengan 10 (sepuluh). Berdasarkan Tabel 5.9. dapat dijabarkan nilai VIF masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 5.9 : Hasil uji multikolinearitas

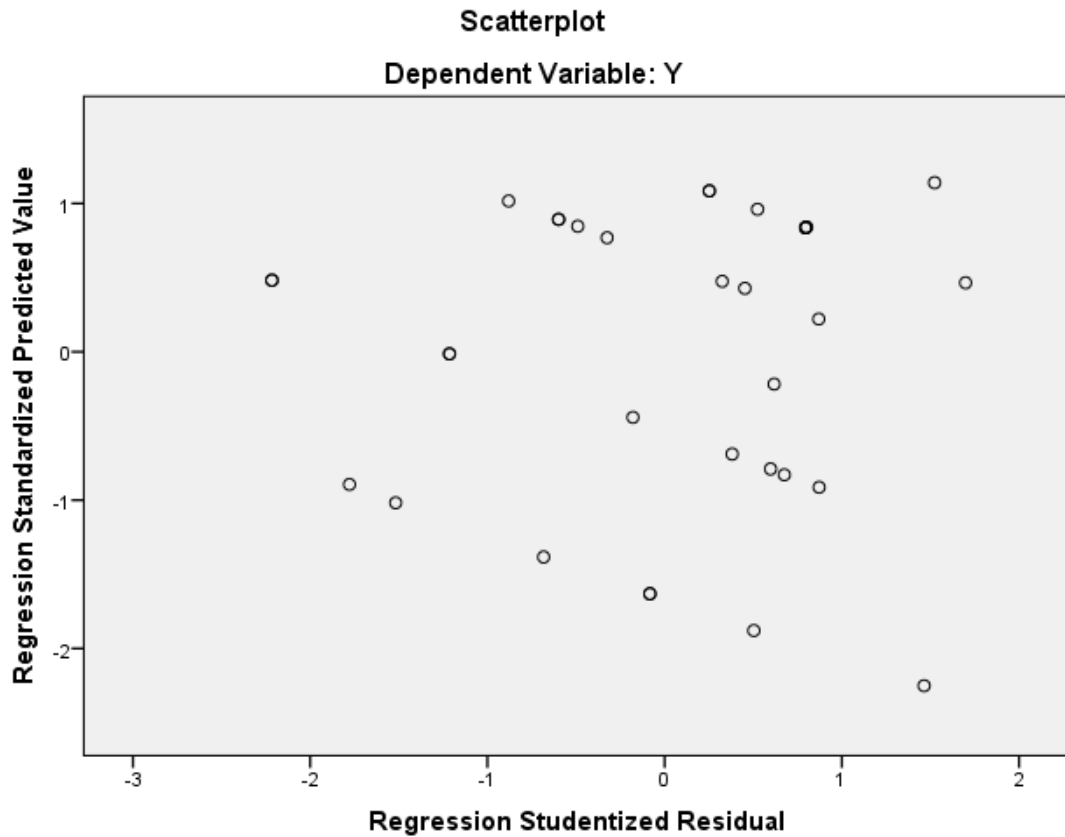
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-3.760	2.683		-1.401	.172		
	X1	.783	.091	.775	8.584	.000	.702	1.425
	X2	.114	.047	.219	2.409	.023	.694	1.440
	X3	.155	.066	.184	2.364	.025	.948	1.054
	X4	.216	.084	.220	2.573	.015	.781	1.281

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Diolah, 2019

## B. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah variabel pengganggu mempunyai varians yang sama atau tidak. Suatu persamaa regresi dikatakan mempunyai heterokedastisitas apabila dalam hasil pengolahan data menggunakan SPSS ver. 23 tidak menggambarkan suatu pola yang sama dan membentuk suatu garis lurus atau bisa dikatakan bersifat homokedastik. Dalam penelitian ini gambar grafik scatter plot dapat ditampakkan dalam gambar 5.1.



Sumber : Data Diolah, 2019

Gambar 5.1 : Grafik scatter plot

Dalam penampilan gambar grafik *Scatter Plot* menunjukkan pola penyebaran pada titik-titiknya dan tidak membentuk suatu pola tertentu sehingga dalam penelitian ini bisa dikatakan tidak mengandung heterokedastisitas.

### C. Autokorelasi

Autokorelasi merupakan suatu keadaan dimana variabel pengganggu pada periode yang lain. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi dapat dilihat dengan nilai Durbin-Watson. Apabila nilai Durbin-Watson dalam penelitian ini mendekati 2

(dua) maka bisa dikatakan bahwa penelitian ini tidak mengandung autokorelasi. Hasil dari penelitian ini dapat dilihat dari analisa pengolahan data menggunakan SPSS ver. 15 menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson berjumlah 1,712 sehingga penelitian ini bisa dikatakan tidak mengandung autokorelasi.

Tabel 5.10 : Hasil uji autokorelasi

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.913 <sup>a</sup>	.834	.811	.831	2.259

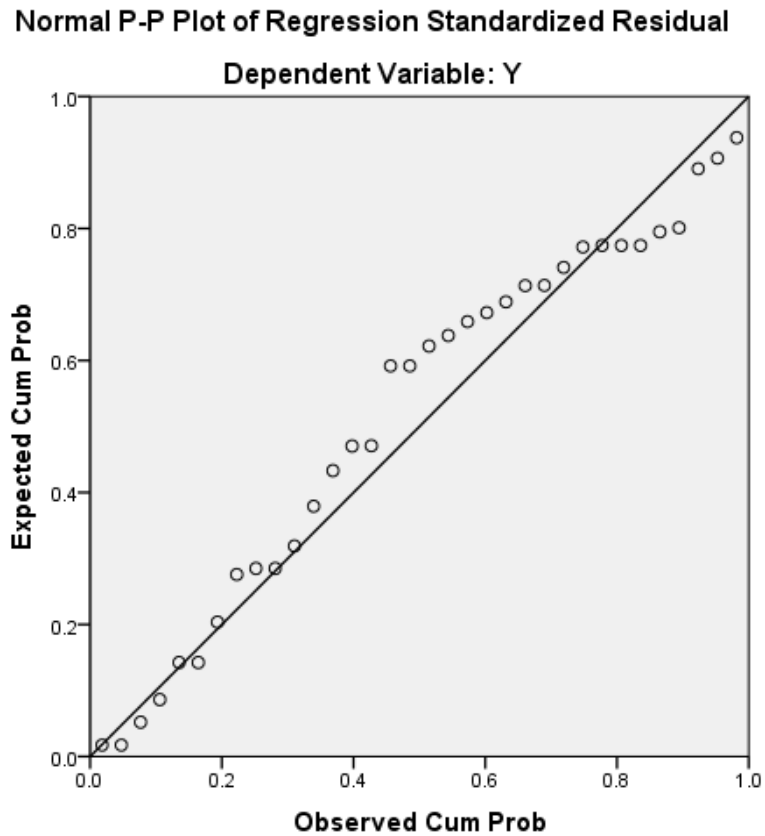
a. Predictors: (Constant), X4, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Diolah, 2019

#### D. Normalitas

Untuk mengetahui hasil perhitungan bersifat normalitas dapat dilakukan dengan melihat gambar histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Dalam penelitian ini terlihat bahwa untuk pengujian normalitas menunjukkan sifat normal dengan ditampilkannya diagram probability plot yang membentuk pola garis lurus seperti yang terlihat dalam gambar 5.2 berikut ini :



Sumber : Data Diolah, 2019

Gambar 5.3 : Uji normalitas

### 5.1.6. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang berkembang saat ini maka dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa pengujian, yaitu :

- Uji t (Pengujian secara parsial)

- Uji F (Pengujian secara simultan)
- Uji Beta (Pengujian secara dominan)

Dengan dibantu menggunakan program analisa pengolahan data SPSS Ver. 23., yang dapat diuraikan dan dijelaskan sebagai berikut :

### A. Pengujian Secara Parsial (Uji-t)

Untuk menguji variabel secara parsial atau sendiri-sendiri variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dapat digunakan uji t. Ini dapat dilihat dalam hasil analisa pengolahan data SPSS ver. 15 yang tertuang dalam Tabel 5.11 berikut :

Tabel 5.11 : Hasil uji t

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-3.760	2.683		-1.401	.172		
X1	.783	.091	.775	8.584	.000	.702	1.425
X2	.114	.047	.219	2.409	.023	.694	1.440
X3	.155	.066	.184	2.364	.025	.948	1.054
X4	.216	.084	.220	2.573	.015	.781	1.281

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Diolah, 2019

Adapun hasil uji t masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh kompetensi (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng (Y)

- a) Merumuskan hipotesis

- $H_0 : b_1 = 0$ , artinya  $X_1$  secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Y atau tidak ada pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
- $H_a : b_1 \neq 0$ , artinya  $X_1$  secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Y atau ada pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

b) Menghitung nilai t test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 23 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel kompetensi sebesar 8,584 dengan tingkat signifika sebesar 0,000.

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-k-1) = 29$ . yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 2,051.

d) Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$

Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar 8,584. lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,051 yang berarti variable kompetensi signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

2. Pengaruh kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng (Y)

a) Merumuskan hipotesis



- $H_0 : b_2 = 0$ , artinya  $X_2$  secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap  $Y$  atau tidak ada pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
- $H_a : b_2 \neq 0$ , artinya  $X_2$  secara parsial berpengaruh signifikan terhadap  $Y$  atau ada pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

b) Menghitung nilai t test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 23 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel kepemimpinan sebesar 2,409 dengan tingkat signifika sebesar 0,023

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-k-1) = 29$  yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 2,051.

d) Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$

Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar 2,409 lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,051 yang berarti variabel kepemimpinan signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

3. Pengaruh motivasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng ( $Y$ )

a) Merumuskan hipotesis

- $H_0 : b_3 = 0$ , artinya  $X_3$  secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap  $Y$  atau tidak ada pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
- $H_a : b_3 \neq 0$ , artinya  $X_3$  secara parsial berpengaruh signifikan terhadap  $Y$  atau ada pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

b) Menghitung nilai t test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 23 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel motivasi sebesar 2,364 dengan tingkat signifika sebesar 0,025.

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-k-1) = 29$  yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 2,051.

d) Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$

Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar 2,364 lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,051 yang berarti variabel motivasi signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

4. Pengaruh budaya organisasi ( $X_4$ ) terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng ( $Y$ )

a) Merumuskan hipotesis

- $H_0 : b_4 = 0$ , artinya  $X_4$  secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Y atau tidak ada pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
- $H_0 : b_4 \neq 0$ , artinya  $X_4$  secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Y atau ada pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng

b) Menghitung nilai t test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 23 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel budaya organisasi sebesar 2,573. dengan tingkat signifika sebesar 0,015

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-k-1) = 29$  yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 2,051

d) Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$

Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar 2,573 lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,051 yang berarti variabel budaya organisasi signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

Dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS ver. 23 maka diketahui bahwa keempat variabel bebas/independen (X) signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng dengan ringkasan sebagai berikut :

- Variabel kompetensi ( $X_1$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 8,584 > t_{tabel} 2,051$
- Variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 2,409 > t_{tabel} 2,051$
- Variabel motivasi ( $X_3$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 2,364 > t_{tabel} 2,051$
- Variabel budaya organisasi ( $X_4$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 2,573 > t_{tabel} 2,051$

## 2. Pengujian Secara Simultan (Uji-F)

Uji F berfungsi untuk menguji variabel kompetensi, kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi, apakah dari keempat variabel yang diteliti mempengaruhi secara simultan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng. Analisa dilakukan dengan menggunakan alat bantu program pengolahan data SPSS ver. 23 yang dapat dijelaskan dalam Tabel 5.12. berikut :

Tabel 5.12 : Hasil uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	100.729	4	25.182	36.503	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.006	29	.690		
	Total	120.735	33			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X3, X1, X2

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS ver. 23 yang dituangkan dalam tabel di atas, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut :

a) Merumuskan Hipotesis

$H_0 : b_i = 0$ , artinya variabel independen (X) secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

$H_0 : b_i \neq 0$ , variabel independen (X) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y)..

b) Menghitung nilai  $F_{hitung}$

Berdasarkan hasil analisa data SPSS diketahui  $F_{hitung}$  sebesar 36,503 dengan signifikan 0,000.

c) Menentukan kriteria penerimaan

Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah = 0,05 atau dengan interval keyakinan sebesar 95% dengan  $df (n-k-1) = 29$  dan ditentukan nilai  $F_{tabel} = 2,70$ .

d) Membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$

Oleh karena nilai  $F_{hitung}$  sebesar 36,503, berarti variabel bebas/independen (X) yang meliputi kompetensi, kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng bisa dikatakan signifikan karena dari pengujian menunjukkan bahwa hasil  $F_{hitung} = 36,503$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,70$  atau bisa dikatakan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### 3. Pengujian Secara Dominan (Uji Beta)

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.13 : Uji hasil beta

		Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-3.760	2.683		-1.401	.172		
	X1	.783	.091	.775	8.584	.000	.702	1.425
	X2	.114	.047	.219	2.409	.023	.694	1.440
	X3	.155	.066	.184	2.364	.025	.948	1.054
	X4	.216	.084	.220	2.573	.015	.781	1.281

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi kompetensi, kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi maka yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng adalah variabel motivasi (X<sub>3</sub>).

Penelitian ini juga menemukan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (R square) dan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.14 : Hasil uji determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.913 <sup>a</sup>	.834	.811	.831	2.259

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Diolah, 2019

Nilai koefisien determinasi (R square) sebesar 0,834 yang dapat diartikan bahwa variabel bebas/independen (X) yang meliputi kompetensi, kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi mempunyai kontribusi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng sebesar 83,4%, sedangkan sisanya sebesar 16,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

## 5.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian ini memberikan suatu gambaran bahwa kompetensi, kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi dari seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah merupakan suatu hal yang cukup penting untuk diketahui karena merupakan salah satu faktor dari sekian banyak faktor yang dapat mendukung kinerja seorang guru. Kompetensi, kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi kepala sekolah memegang peranan penting karena kunci keberhasilan sebuah lembaga pendidikan sangat tergantung pada kemampuan seorang pemimpin untuk mengelola lembaga tersebut.

Sampel dalam penelitian ini adalah guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng sebanyak 34 orang. Diperoleh hasil penelitian :

- Dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS ver. 15 maka diketahui bahwa keempat variabel bebas/independen (X) *signifikan berpengaruh* secara parsial terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng dengan ringkasan sebagai berikut :
  - Variabel kompetensi (X<sub>1</sub>) dengan nilai  $t_{hitung} 8,584 > t_{tabel} 2,051$
  - Variabel kepemimpinan (X<sub>2</sub>) dengan nilai  $t_{hitung} 2,409 > t_{tabel} 2,051$
  - Variabel motivasi (X<sub>3</sub>) dengan nilai  $t_{hitung} 2,364 > t_{tabel} 2,051$
  - Variabel budaya organisasi (X<sub>4</sub>) dengan nilai  $t_{hitung} 2,573 > t_{tabel} 2,051$
- Dari hasil uji F atau pengujian secara simultan menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 36,503, lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,70$ . Hasil analisa menunjukkan bahwa variabel bebas/independen (X) yaitu kompetensi, kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi secara simultan *signifikan berpengaruh* terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng sebesar 83,4% sedangkan sisanya 16,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
- Dari penelitian juga diperoleh jawaban bahwa diantara kompetensi, kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi, maka kompetensi (X<sub>1</sub>) merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.



Sehubungan dengan hasil temuan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kompetensi kepala sekolah tergolong dalam kategori sedang maka perlu dilakukan upaya pembinaan bagi kepala-kepala sekolah melalui peningkatan pengetahuan yang memadai tentang kepemimpinan kepala sekolah agar di dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Dalam upaya meningkatkan mutu manajemen sekolah maka dibutuhkan seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan profesional, maka, profesionalisme merupakan syarat utama keberhasilan seseorang dalam mengemban tanggung jawab. Seseorang dapat melaksanakan tugas secara profesional jika memiliki kompetensi kepala sekolah tertentu sesuai bidang tugas yang dijalani. Terwujudnya kompetensi kepala sekolah disebabkan oleh perpaduan kemampuan intelektual, pengetahuan dan skill yang terintegrasi dalam pribadi seseorang.

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab penyelenggaraan pendidikan di tingkat sekolah dituntut mengoptimalkan pemberdayaan komponen yang ada guna pencapaian tujuan pendidikan kepala sekolah harus profesional karena itu kompetensi kepala sekolah kepemimpinan kepala sekolah harus dimilikinya, sekurang-kurangnya kompetensi kepala sekolah yang bersifat dasar. Seorang kepala sekolah dikatakan professional apabila secara teknis memiliki kemampuan yang memadai yang dilandasi oleh pengetahuan yang luas dan mendalam tentang tugas yang bersumber dari berbagai disiplin ilmu yang relevan dan secara etis menggunakan keahliannya untuk kepentingan masyarakat dan bangsa. Hal ini

teramat penting guna memberi acuan langkah dalam mewujudkan idealisme perencanaan dunia pendidikan dalam lingkup sekolah yang dipimpinnya.

Menyadari akan pentingnya kompetensi kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru maka apa yang digambarkan oleh Locke (1997 : 66) tentang kemampuan seseorang dalam memimpin perlu mendapatkan perhatian yang khusus dalam upaya mengembangkan pola kepemimpinan kepala sekolah di sekolah. Kemampuan seorang pemimpin yang dimaksud adalah kemampuan kognitif yang meliputi beberapa aspek antara lain : 1) kemampuan analisis yang kuat, 2) penilaian yang akurat, 3) kapasitas untuk berpikir strategis, 4) kemampuan untuk berpikir multidimensi dan 5) intelegensi di atas rata-rata, tetapi tidak harus jenius.

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan oleh Locke di atas secara teoritis dapat dijelaskan bahwa apabila seorang pemimpin kurang atau bahkan tidak memiliki kemampuan di dalam memimpin maka akan membawa dampak pada suatu situasi di mana tidak akan pernah tercipta lingkungan kerja yang kondusif melainkan akan mendatangkan hal-hal yang tidak diinginkan. Kenyataan dari hasil pengamatan di lapangan terlihat bahwa pengangkatan seseorang menjadi kepala sekolah kurang memperhatikan kompetensi kepala sekolah terutama menyangkut kemampuan intelektual, pengetahuan, dan skill. Umumnya yang diperhatikan adalah tingkat senioritas yang didasarkan pada daftar urutan kepangkatannya.

Seiring dengan tujuan pendidikan nasional, kepala sekolah memiliki peran, fungsi dan tugas yang amat besar guna turut mewujudkan kualitas output sumber daya manusia yang berkualitas yang menjamin kesinambungan pembangunan

bangsa. Lebih-lebih lagi dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diikuti meluasnya dampak dari globalisasi komunikasi, maka peran kepala sekolah jauh lebih dominan. Kenyataan yang demikian mengharuskan makin perlunya penguasaan kompetensi kepala sekolah kepemimpinan kepala sekolah bagi seorang kepala sekolah.

Hasil analisis yang diperoleh gambaran bahwa motivasi kerja kepala sekolah cukup signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap motivasi kerja kepala sekolah mempengaruhi semangat mereka untuk bekerja. Artinya bila persepsi mereka tentang keberadaan seorang kepala sekolah dengan semangat serta motivasi yang tinggi melaksanakan tugas-tugas kepala sekolah dengan baik maka mereka juga akan merasa senang dan terdorong semangat mereka untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tugasnya sebagai seorang guru. Sebaliknya jika persepsi mereka tentang motivasi kepala sekolah kurang baik maka mungkin mereka akan merasa bosan bahkan tidak bergairah dalam melaksanakan tugasnya dan pada akhirnya menurunkan kinerja.

Hal-hal yang dapat menurunkan kinerja oleh Tyson dan Tony (200:43) disebutnya sebagai factor demokrotor. Faktor tersebut meliputi beberapa aspek antara lain, aspek yang berkaitan dengan lingkungan atau tempat di mana pekerjaan itu berlangsung seperti kondisi kerja yang buruk. Aspek yang lain meliputi hal-hal yang berkaitan dengan prang-prang dari sisi bisnis seperti kurangnya pelatihan, peselisihan

interpersonal, kepemimpinan kepala sekolah yang buruk, susunan kepegawaian yang tidak tepat dan sebagainya.

Hasil temuan yang dapat dikemukakan di dalam penelitian ini adalah bahwa menurunnya kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng disebabkan oleh adanya perselisihan interpersonal dan kepemimpinan kepala sekolah yang buruk, sehingga para guru kurang merasa termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Seiring dengan kompetensi kepala sekolah yang terbatas kemudian motivasi kerja kepala sekolahnya yang kurang mendukung maka apa yang diharapkan di dalam tujuan sekolah tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan memperoleh hasil yang tidak memuaskan. Senada dengan apa yang dikemukakan tersebut, Hersey dan Blanchard (1995:26) menegaskan bahwa bawahan tidak akan termotivasi untuk mencapai level produktivitas yang tinggi apabila mereka merasa bahwa harapan itu tidak realistis, tidak dapat tercapai apabila mereka didorong untuk berupaya mencapai tujuan yang tidak realistis, mereka akhirnya akan berhenti mencoba dan lebih suka mencapai hasil yang lebih rendah daripada yang sebenarnya dapat mereka capai.

Beberapa Implikasi yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini lebih menekankan pada upaya untuk mendorong serta meningkatkan kompetensi, kepemimpinan dan motivasi kerja kepala sekolah. Tujuan upaya tersebut adalah sebagai Implementasi dari hasil penelitian yang telah diperoleh yaitu perlu adanya peningkatan kinerja guru, sehingga apa yang diharapkan di dalam peningkatan mutu adalah pendidikan Sekolah dapat dicapai dengan sebaik-baiknya.

Upaya-upaya tersebut akan diuraikan sebagai berikut :

1. Upaya untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi kepala sekolah terhadap kinerja guru. Temuan ini menggambarkan adanya upaya untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah pada hakekatnya juga merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja guru.

Upaya-upaya tersebut dapat ditempuh melalui :

- a. Memberikan bekal pengetahuan bagi kepala-kepala sekolah tentang kepemimpinan kepala sekolah agar mereka memiliki pengetahuan untuk memimpin baik melalui penataran-penataran ataupun pendidikan dan latihan.
- b. Dalam pemilihan/penetapan seorang kepala sekolah seharusnya tidak hanya di dasarkan pada tingkat senioritas atau sesuai dengan daftar urutan kepangkatan saja tetapi kemampuan berupa kemampuan intelektual, skill perlu diperhatikan.
- c. Memberikan pemahaman kepada kepala-kepala sekolah tentang keberadaan kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, Administrator, supervisor, dan sekaligus sebagai pemimpin.
- d. Mengaktifkan peran serta Majelis sekolah dalam proses pemilihan atau penetapan kepala sekolah.

5. Upaya untuk meningkatkan motivasi kerja kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru.

Hasil analisis juga menunjukkan belum terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja kepala sekolah terhadap kinerja guru. Temuan ini juga menggambarkan bahwa perlu adanya upaya untuk meningkatkan motivasi kerja kepala sekolah sekaligus meningkatkan kinerja guru. Upaya-upaya tersebut dapat ditempuh melalui :

- a. Memberikan kesempatan kepada Kepala-Kepala sekolah untuk dapat mengembangkan diri sekaligus memberikan kepercayaan kepada mereka dalam memimpin.
- b. Menghindari Kesan terlalu lama dalam memimpin agar tidak terjadi kejenuhan di dalam memimpin.
- c. Atasan Kepala sekolah haruslah mampu melakukan Sti mulus terhadap kepala sekolah sedemikian rupa agar dapat memberikan sumbangan positif bagi tujuan lembaga pendidikan disamping memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya.

Selain upaya-upaya tersebut di atas yang dilakukan terhadap fungsi, peran dan tugas seorang kepala sekolah maka bagi guru-guru juga perlu dicarikan jalan keluar sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kinerjanya upaya tersebut dapat dilakukan melalui :

1. Menyadari akan keberadaan dirinya sebagai seorang pendidik

2. Harus selalu menyadari akan kesalahan walau sekecil apapun kesalahan tersebut selanjutnya berusaha untuk memperbaikinya.
3. Menjalankan fungsi dan tugas guru sebagai pendidik dan pengajar.
4. Selalu melakukan kerja sama diantara para guru pegawai dan kepala sekolah untuk menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan penuh kekeluargaan.
5. Mengembangkan diri terutama yang berkaitan dengan peningkatan profesi seperti kegiatan MGMP, KKG dan LKG dan berbagai bentuk pelatihan lainnya.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
8. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
9. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
10. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
11. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi, kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.
12. Variabel Kompetensi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng.

#### **6.2. Saran-Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan di atas, maka penulis memberi saran sebagai berikut :



1. Bagi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bantaeng

- a. Perlu adanya usaha-usaha untuk mendorong para guru agar dapat bersikap inisiatif, kreatif, inovatif dan administratif. Dalam kaitan ini diperlukan adanya kebijaksanaan dan komitmen pimpinan di semua jenjang untuk memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi semua guru untuk menyampaikan berbagai gagasan atau konsep (lisan maupun tulisan), baik dalam ruang lingkup bidang tugasnya maupun diluar bidang tugasnya.
- b. Mendorong dan memberikan fasilitas dan aturan yang jelas kepada guru untuk melanjutkan studi kejenjang yang lebih tinggi dengan biaya swadaya dan lebih meningkatkan program pengembangan SDM (guru) melalui kegiatan tugas belajar mengikuti pendidikan formal baik jenjang pendidikan DIII, S1, S2. Kebijakan dimaksud perlu ditempuh didasarkan atas pertimbangan agar kualitas SDM (guru ) dapat meningkat disamping memberikan peluang yang lebih besar bagi guru untuk dapat meningkatkan status guru sehingga guru dapat mempunyai motivasi yang lebih tinggi.

2. Untuk Perguruan Tinggi

Sebagai referensi bagi mahasiswa dan kelengkapan keustakaan dalam menambah khasanah keilmuan dalam bidang manajemen.

3. Untuk Penelitian Selanjutnya

Kajian kompetensi, kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan kinerja adalah merupakan suatu studi perilaku yang sifatnya kontinyu, karena itu masih sangat dibutuhkan kajian-kajian yang lebih mendalam dan komprehensif untuk

memperkaya pemahaman mengenai pengertian tersebut sehingga dibutuhkan penelitian lebih lanjut dengan variabel yang lain.

### **6.3. Keterbatasan Penelitian**

Untuk mendapatkan suatu hasil penelitian yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah maka diperlukan ketelitian serta kecermatan seorang peneliti. Namun demikian setinggi apapun tingkat ketelitian dan kecermatan seorang peneliti disana pasti akan terdapat kesalahan ataupun kekeliruan kecil yang tidak mungkin dihindarinya.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan diantaranya adalah :

1. Penelitian ini menggunakan alat ukur/instrumen yang memuat daftar pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur suatu fenomena dimana di dalam proses pengumpulan data dan responden memberikan penilaian terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut kemudian diukur berdasarkan skala Likert maka tidak menutup kemungkinan jawaban responden dipengaruhi oleh unsur-unsur yang sifatnya subyektifitas.
2. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei yang tidak memiliki pengontrolan variable sehingga kebenaran hubungan yang dihipotesiskan didasarkan pada keyakinan penemuan melalui pengujian hipotesis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atmosoepipto, Kisdarto, 2011. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien melalui SDM Berdaya*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Bacal, Robert, 2012. *Performance Management*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Cahyono, Bambang Tri, (Penyunting), 2015. *Analisis Penegakan disiplin Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Evers, Hans-Dieter, dan Tilman Schiel, 2010. *Kelompok-Kelompok Strategis: Studi Perbandingan tentang Negara, Birokrasi, dan Pembentukan Kelas di Dunia Ketiga*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Gasperz Vincent, 2013, *Manajemen Produktivitas Total ; Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*, Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, James L; John M. Ivancevich; dan James H. Donnelly Jr., 2011. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid I. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, Foustino Cardoso, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Henry Simamora, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta. Penerbit Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YKPN.
- Hidayat dan Sucherly, 2011. *Peningkatan Produktivitas Organisasi dan Guru Negeri Sipil*. Majalah Prisma, Nomor 11.
- Hurlock, 2012, *Child Development*, Tokyo, Mc-Graw Hill Koga Khusa.
- Ibrahim, Buddy, 2010. *TQG : Total Quality Management. Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global*. Jakarta: Djambatan.
- Koontz, Harold, C.O. Donnel dan M. Wichrich, 2011, *Manajemen*, Jilid I Edisi 8 (Terjemahan), Erlangga, Jakarta.
- Latif Abdul, 2013, *Membangun Sumber Daya Manusia yang Mandiri dan Profesional*, Jakarta. Penerbit PT. Penakencana Nusadwipa.

- Lim, Johanes, 2012. *Strategi Sukses Mengelola Karier dan Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Nitisemito Alex S., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 2011, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi, Edisi Bahasa Indonesia, PT. Prenhellindo, Jakarta, Jilid I dan Jilid 2.
- Sarwoto, 2015. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Saxena, A.P., 2011. *Peningkatan Produktivitas Tatalaksana Pemerintahan*, Majalah Prisma, Edisi November, Nomor 11.
- Siagian, Sondang P., 2014. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Simanjuntak, Payaman J. 2012. *Motivasi: Pengertian dan Ruang Lingkupnya*, Majalah Prisma, Nomor 11/12.
- Sinungan Muchdarsyah, 2012, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Jakarta. Edisi Kedua, Cetakan Kedua, Penerbit Bumi Aksara.
- Soeprihanto, John, 2014. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta, Penerbit BPFE.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah, 2010. *Reformasi Birokrasi Publik Pasca Orde Baru: Perubahan Tanpa Grand Design*. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada, Volume 4 Nomor 1.
- Tjiptoherijanto, Priyono, 2013. *Motivasi: Pengertian dan Ruang Lingkupnya*. Majalah Prisma, Nomor 11/12.
- Tohardi, Ahmad, 2012. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Umar, Husein, 2013. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2014, Tentang *Pemerintah Daerah*.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2014, Tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- Westra, Pariata; Satarto; dan Ibnu Syamsi, 2012. *Ensiklopedia Administrasi*. Jakarta, Gunung Agung.

# LAMPIRAN

## **KUESIONER PENELITIAN**

Kepada:  
Yth, Bapak/Ibu Guru MTsN Bantaeng  
Kota Bantaeng  
di Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar yang berjudul “PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTsN) BANTAENG”, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu sejenak untuk mengisi angket ini.

Jawaban Bapak/Ibu tidak mempengaruhi penilaian kinerja anda. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dan sesuai dengan kode etik penelitian, maka semua data dijamin kerahasiaannya. Jangan berpikir terlalu rumit, saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan lebih leluasa sesuai dengan apa yang dirasakan dan dialami, bukan berdasarkan seharusnya.

Saya sangat menghargai atas segala partisipasi dan ketulusan Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner ini dan saya sangat berterima kasih atas semua kerjasamanya.

### Petunjuk Penelitian

1. Isilah identitas dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda checklist (✓) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling dialami
4. Jawablah setiap bagian kuesioner sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada

Hormat Saya,

Peneliti

**ROSMIATI**  
2017.MM.2.0752

A. Identitas Responden

1. Nama : (bisa tidak diisi)  
 2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita  
 3. Usia : .....  
 4. Lama Bekerja : .....  
 5. Pendidikan : .....

B. Isilah jawaban berikut sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu alami dengan cara memberi tanda checklist(√) pada kolom yang tersedia. Adapun makna dari tanda tersebut adalah sebagai berikut:

- SS = Sangat Setuju  
 S = Setuju  
 RR = Ragu-Ragu  
 TS = Tidak Setuju  
 STS = Sangat Tidak Setuju

NO	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Kompetensi (X <sub>1</sub> )						
1.	Guru memahami benar pekerjaan yang guru tekuni					
2.	Dalam bekerja, guru memiliki kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas					
3.	Guru memiliki pengetahuan dalam bidang pekerjaan yang guru lakukan sesuai lingkup pekerjaan					
4.	Guru berdiskusi dengan guru lain untuk memecahkan suatu masalah dalam pekerjaan					
5.	Guru mampu bekerja cepat dalam menyelesaikan tugas rutin					
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )						
1.	Pemimpin di organisasi memberikan kepercayaan penuh kepada para guru					
2.	Pemimpin di organisasi memberikan pengdelegasian tugas kepada para guru					

NO	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
3.	Di organisasi terjadi hubungan komunikasi yang baik antar satu sama lain.					
4.	Pimpinan di organisasi memberikan pengarahan yang jelas kepada para guru.					
5.	Dalam menerapkan kebijakan, pimpinan juga turut meminta saran dari para guru.					
6.	Organisasi menempatkan guru pada posisi yang sesuai dengan keahliannya					
7.	Untuk setiap pengambilan keputusan, pimpinan melibatkan guru.					
8.	Pimpinan di organisasi dalam pengambilan keputusan melihat kemampuan guru dalam melaksanakannya					
<b>Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>)</b>						
1.	Organisasi kami menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan masyarakat					
2.	Organisasi kami selalu mendorong kami agar membantu mengatasi masalah masyarakat dan lingkungan tempat kami bekerja.					
3.	Organisasi kami selalu memperhatikan lingkungan disekitar.					
4.	Organisasi kami mendominasi semua kegiatan yang ada dilingkungan kerja..					
5.	Dalam mengerjakan tugas guru mengerjakan pekerjaan dinas lebih dahulu dari pada pekerjaan pribadi.					
<b>Motivasi Kerja (X<sub>4</sub>)</b>						
1.	Organisasi memberikan imbalan sesuai dengan besarnya tanggung jawab yang diemban para guru					
2.	Organisasi memberikan bonus kepada guru yang berprestasi dalam bekerja					
3.	Organisasi menyediakan fasilitas yang sangat membantu kinerja para guru					
4.	Terjalin hubungan yang baik antar sesama rekan kerja					



NO	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
5.	Pekerjaan para guru organisasi bervariasi dan membuat guru selalu up to date					
6.	Para guru di organisasi bertanggung jawab dengan pekerjaan					
7.	Para guru di organisasi mempunyai pekerjaan yang membuat kita optimis bekerja					
8.	Organisasi memberikan pengembangan dan kemajuan kepada guru					
<b>Kinerja (Y)</b>						
1.	Target kerja agar selalu guru dapat dalam melaksanakan segala tugas dan tanggung jawab.					
2.	Guru mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang diberikan.					
3.	Guru dapat bekerja tepat dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan dari pimpinan.					
4.	Guru menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan perintah atasan.					
5.	Dalam bekerja guru dapat melakukan komunikasi yang baik antar rekan kerja dalam melakukan pekerjaan team.					
6.	Dalam bekerja guru dapat melakukan komunikasi lisan yang baik sehingga terjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja					
7.	Guru mengetahui seluruh hal yang harus dilakukan dari pekerjaan yang dibebankan kepada guru					
8.	Guru dalam bekerja ingin selalu dapat prestasi					
9.	Guru selalu bersemangat dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang dibebankan kepada guru.					
10.	Guru bekerja dengan senang dan mempunyai kemauan yang tinggi.					

**“ TERIMA KASIH ”**