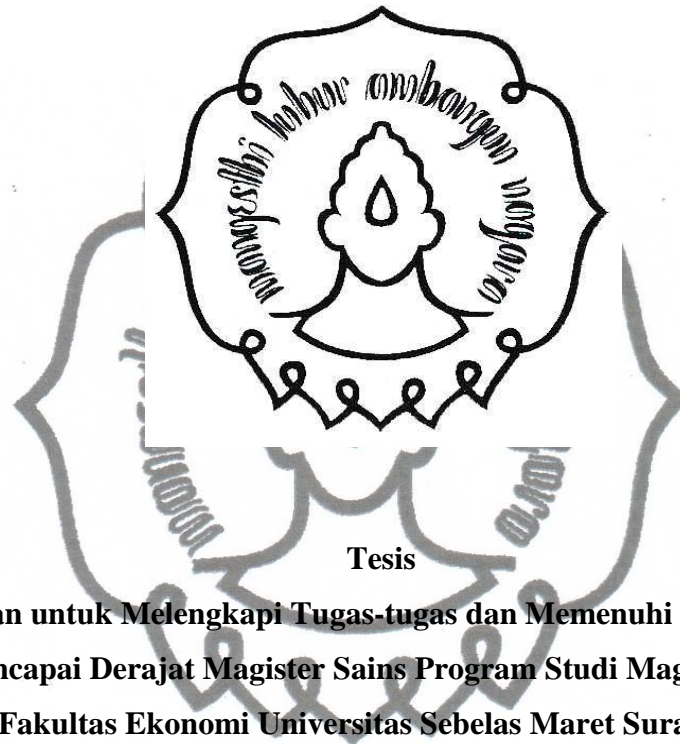


**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA GURU**  
(Study Kasus di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta)



**Oleh :**

**FX Juli Pramana  
NIM : S4307069**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
SURAKARTA  
2012**  
*commit to user*

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
(Study Kasus di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta)**

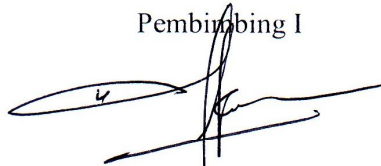
Disusun oleh:

**FX Juli Pramana**  
**NIM : S4307069**

Telah disetujui oleh Pembimbing

Pada tanggal : 23/ 11/ 2011

Pembimbing I



**Dra.Y.Anni Aryani, M.Prof.Acc.,Ph.D.,Ak**  
NIP. 19650918 199203 2 002

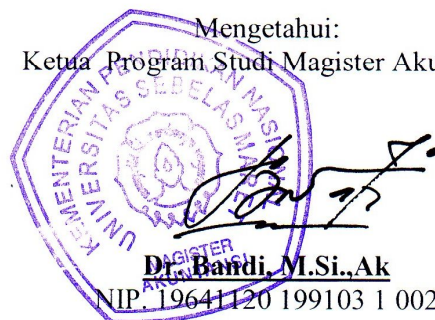
Pembimbing II



**Drs.M. Agung Prabowo, M.Si., Ph.D.,Ak**  
NIP. 19660501 199412 1 001

Mengetahui:

Ketua Program Studi Magister Akuntansi



**Dr. Bandi, M.Si.,Ak**  
NIP. 19641120 199103 1 002

*commit to user*

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA GURU  
(Study Kasus di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta)**

Disusun oleh:

**FX Juli Pramana**  
NIM : S4307069

Telah disetujui oleh Tim Penguji

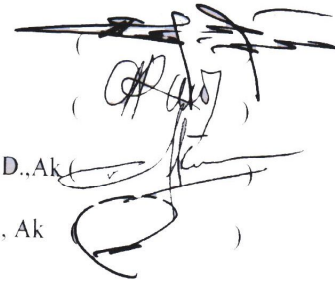
Pada tanggal : 3 Februari 2012

Ketua : Dr. Payamta, M.Si., Ak., CPA.

Sekretaris : Prof. Dr. Rahmawati, M.Si, Ak.

Pembimbing I : Dra. Y. Anni Aryani, M.Prof.Acc.,Ph.D.,Ak

Pembimbing II : Drs.M. Agung Prabowo, M.Si., Ph.D., Ak



Direktur PPs UNS

**Prof. Dr. Ir. Ahmad Yunus, MS**  
NIP. 196107171986011001

Mengetahui,

Ketua Program Magister Akuntansi

**Dr. Payamta, M.Si., Ak., CPA.**  
NIP. 19660925199203 1 002

## PERNYATAAN

Nama : FX Juli Pramana  
NIM : S 4307069  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru (Study Kasus di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta ) ”** adalah betul-betul karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya , dalam tesis ini diberi tanda *citasi* dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan tesis dan gelar yang saya peroleh atas tesis tersebut.

Surakarta, 2 Februari 2012

Yang menyatakan,



FX Juli Pramana  
S 430706

## PERSEMBAHAN



*Karya ilmiah ini ku persembahkan untuk  
Istriku Tyas & anakku Ane, orangtuaku, keluargaku dan  
teman-temanku*

*commit to user*

## MOTTO



*“... barang siapa menabur dengan air mata, mereka akan menuai dengan suka cita ...”  
(Mzm 126:5)*

*Ngelmu iku kelakone kanthi laku  
Lekase lawan kas  
Tegese kas nyantosani  
Setya budaya pangekesing dur angkara  
(kacuplik saking Serat Wedhatama anggitané  
KGPAA Mangkunagara IV)*

*commit to user*

## KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, atas segala berkah dan karunia-Nya yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini. Selain daripada itu penulis juga mengucapkan terimakasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Sehubungan dengan itu perkenankanlah penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Ravik Karsidi, M.S selaku Rektor Universitas Sebelas Maret Surakarta
2. Prof. Dr. Ir. Ahmad Yunus, MS selaku Direktur Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta.
3. Prof. Dr. Wisnu Utoro, M.S selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta
4. Dr Payamta, M.Si., Ak., CPA. selaku Ketua Program Magister Akuntansi Universitas Sebelas Maret Surakarta
5. Dra. Y. Anni Aryani, M.Prof.Acc., Ph.D., selaku pembimbing I yang telah memberikan arahan dan dorongan sehingga terselesaikannya tesis ini.
6. Drs. Muhamad Agung Prabowo, M.Si., Ph.D., Ak., selaku pembimbing II yang selalu memberikan motivasi yang terus menerus kepada penulis serta memberikan bimbingan sehingga tesis ini bisa terselesaikan.
7. Bapak Ibu Dosen Program Magister Akuntansi Universitas Sebelas Maret Surakarta yang telah bersedia berbagi ilmu pengetahuan serta pengalaman

*commit to user*

akademis maupun non-akademis kepada penulis, sehingga dapat menjadi referensi dalam penulisan tesis serta memberikan kekayaan batin dalam menghadapi tantangan hidup mendatang.

8. Rama J. Moerti Yoedho Koesoema SJ , Direktur Yayasan Kanisius Cabang Surakarta yang telah memberikan ijin penelitian di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta
9. Teman – teman di Yayasan Kanisius atas kesediaannya mengisi kuesioner penelitian untuk penelitian tesis ini.
10. Istri dan anak saya yang senantiasa memberikan semangat dan dukungan dalam penyelesaian tesis ini.
11. Saudara-saudara dan semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan doa dan perhatian dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan. Segala kritik dan saran sangat diharapkan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan serta demi kemajuan dunia pendidikan di Indonesia. Amin

Surakarta, Februari 2012

Penulis

*commit to user*



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
PERSEMBAHAN.....	v
MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAKSI.....	xvi
BAB I     PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Permasalahan.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II     TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN	
HIPOTESIS.....	6
A. Kinerja Karyawan.....	6
B. Budaya Organisasi.....	11

*commit to user*

	C. Gaya Kepemimpinan .....	13
	D. Penelitian Terdahulu .....	22
	E. Kerangka Pemikiran .....	23
	F. Hipotesis .....	25
BAB III	METODE PENELITIAN .....	28
	A. Jenis Penelitian .....	28
	B. Populasi Dan Sampel .....	28
	C. Teknik Pengambilan Sampling .....	29
	D. Metode Pengumpulan Data .....	30
	E. Identifikasi dan Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	31
	F. Analisa Data .....	36
BAB IV	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....	42
	A. Deskripsi Responden .....	42
	B. Deskripsi Jawaban Responden .....	46
	1. ....	Dis
	kripsi Jawaban Budaya Organisasi .....	46
	2. ....	Dis
	kripsi Jawaban Gaya Kepemimpinan .....	52
	3. ....	Dis
	kripsi Penilaian Kinerja Guru .....	57
	C. Uji Instrumen Penelitian .....	67
	1. Hasil Uji Validitas .....	67
	2. Hasil Uji Reliabilitas .....	70

D. Hasil Uji Asumsi Klasik ..... 71

    1. Uji Normalitas..... 71

    2. Autokorelasi ..... 73

    3. Heteroskedastisitas..... 73

    4. Multikolinearitas ..... 75

E. Uji Hipotesis ..... 75

F. Pembahasan ..... 78

**BAB V KESIMPULAN, SARAN, IMPLIKASIDAN**

**KETERBATASAN ..... 83**

A. Kesimpulan ..... 83

B. Saran ..... 83

    1. Saran Manajerial ..... 83

    2. Saran Penelitian Kedepan ..... 85

C. Keterbatasan Penelitian ..... 85

**DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

### Halaman

Tabel 3.1	Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian.....	29
Tabel 3.2	Indikator Variabel Budaya Organisasi.....	32
Tabel 3.3	Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan.....	33
Tabel 3.4	Indikator Keterampilan Instruksional.....	34
Tabel 3.5.	Indikator Keterampilan Penilaian.....	35
Tabel 3.6.	Indikator Keterampilan Manajemen.....	35
Tabel 3.7	Indikator Profesionalisme.....	36
Tabel 4.1	Diskripsi Data Responden Berdasar Umur Responden.....	43
Tabel 4.2	Diskripsi Data Responden Berdasar Pendidikan Terakhir.....	43
Tabel 4.3	Diskripsi Data Responden Berdasar Masa Kerja.....	44
Tabel 4.4	Diskripsi Data Responden Berdasar Tingkat Asal Sekolah.....	45
Tabel 4.5	Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Budaya Organisasi di Sekolah.....	47
Tabel 4.6	Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	53
Tabel 4.7	Frekuensi Jawaban Kinerja Guru Dimensi Keterampilan Instruksional.....	58
Tabel 4.8	Frekuensi Jawaban Kinerja Guru Dimensi Keterampilan Penilaian.....	61

*commit to user*

Tabel 4.9	Frekuensi Jawaban Kinerja Guru Dimensi Ketrampilan Manajemen .....	64
Tabel 4.10	Frekuensi Jawaban Kinerja Guru Dimensi Profesionalisme.....	65
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Budaya Organisasi (X2) di Lingkungan Yayasan Kanisius Surakarta .....	68
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) di Lingkungan Yayasan Kanisius Surakarta .....	69
Tabel 4.13	Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Kinerja Guru (Y) Oleh Kepala Sekolah di Lingkungan Yayasan Kanisius Surakarta .....	70
Tabel 4.14	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	71
Tabel 4.15	Hasil Uji Normal Dengan Uji Kolmogorov-Smirnov.....	72
Tabel 4.16	Hasil Uji Autokorelasi Dengan Uji Durbin Watson (DW) .....	73
Tabel 4.17	Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	74
Tabel 4.18	Nilai VIF Dan Tolerance Dari Uji Multikolinieritas .....	75
Tabel 4.19	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda. ....	76

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1 Kerangka pemikiran penelitian .....	24



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Diskripsi Frekuensi Responden dan Jawaban Responden

Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Dan Reliability

Lampiran 4 Hasil Uji Regresi





*commit to user*



**ABSTRAK****PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA GURU  
(Study Kasus di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta)****FX JULI PRAMANA****NIM : S4307069**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru Yayasan Kanisius Surakarta.

Populasi dalam penelitian ini seluruh guru di Yayasan Kanisius Surakarta dengan total 361 orang, yang terdiri dari 127 orang guru negeri, 181 guru tetap yayasan dan 53 orang guru honorer. Kuesioner diberikan kepada 110 responden dengan teknik pengambilan sampel *quota random sampling*. Hasil distribusi kuesioner didapatkan 95 kembali. Pengolahan data menggunakan bantuan program SPSS 16. Pengujian hipotesis menggunakan persamaan regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru; 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru di lingkungan Yayasan Kanisius Surakarta. Budaya organisasi yang dominan di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta adalah budaya organisasi dengan label budaya inovatif, budaya birokrasi, dan budaya sosial.

Gaya kepemimpinan yang dominan di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta adalah gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan instrumentatif..

Kata Kunci:

Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Guru

*commit to user*

**ABSTRACT****INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP  
STYLE OF TEACHER PERFORMANCE  
(Case Study in the Foundation Canisius Surakarta Branch)****FX JULI PRAMANA****NIM : S4307069**

The purpose of this study is to investigate and test the influence of organizational culture and leadership style on teacher performance Canisius Surakarta Foundation.

The population in the study all members of all teachers in the Foundation Canisius Surakarta with a total 361 people, consisting of 127 state teachers, 181 teachers and 53 people remain the foundation teachers. The questionnaire given to 110 respondents by sampling random sampling quota. The results obtained distribution of 95 questionnaires returned and processed as data and research results. Hypothesis testing using the analyzing multiple linear regression.

The results showed that: 1) Organizational culture in a positive and significant effect on the performance of teachers, 2) leadership style is positive and significant impact on the performance of teachers in the Foundation Canisius Surakarta. The dominant organizational culture at Canisius Foundation Surakarta Branch is the organizational culture to label innovative culture, bureaucratic culture, and social culture.

The dominant leadership style in Surakarta Branc Foundation Canisius is participative leadership style and leadership style instrumentatif.

Keyword:

Organizational Culture, Leadership Style, and Teacher Performance

*commit to user*

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Sekolah – sekolah pada Yayasan Kanisius Cabang Surakarta dipimpin oleh kepala sekolah dan memiliki budaya organisasi yang berkembang di sekolah. Sekolah – sekolah pada Yayasan Kanisius Cabang Surakarta perlu memberikan pelayanan yang bermutu terhadap pelanggan. Pelayanan dan fokus perhatian pada pelanggan akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan dapat dikaitkan dengan kinerja para anggota organisasi. Para peneliti telah meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja serta antara budaya organisasi dan kinerja (Ogbonna dan Lloyd, 2000). Selain itu terdapat penelitian yang menelaah hubungan aspek budaya organisasi terhadap peran pemimpin dalam menciptakan dan memelihara lingkungan organisasi seperti yang dilakukan Schein (1992) dan Siehl (1985).

Literatur yang lain tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa kemampuan untuk memahami dan bekerja dalam suatu budaya merupakan prasyarat untuk kepemimpinan yang efektif (Hennessey dan Associates, 1992). Kepemimpinan manajerial yang efektif menurut Darling dan Nurmi (1995) dibentuk dari aspek keunggulan organisasi yang terdiri dari pelayanan pelanggan,

*commit to user*

orang-orang berkomitmen dan inovasi berkesinambungan.

Orang yang berkomitmen dalam organisasi sekolah untuk mencapai tujuan organisasi adalah kepala sekolah, guru dan karyawan. Guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya di sekolah. Semua komponen lain mulai dari kurikulum, sarana prasarana, biaya dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan siswa tidak berkualitas.

Kultur masyarakat Indonesia sampai saat ini mengakui pekerjaan guru masih cukup tertutup. Bahkan atasan guru seperti kepala sekolah dan pengawas sekali pun tidak mudah untuk mendapatkan data dan mengamati realitas keseharian *performance* guru dihadapan siswa. Boyd (1989) mengatakan bahwa penilaian kinerja guru didesain untuk mengukur kompetensi guru dan mendukung pengembangan profesional. Pengukuran kinerja guru dilakukan agar guru berusaha menampakkan kinerja terbaiknya baik pada aspek perencanaan maupun pelaksanaan pembelajaran

Yayasan Kanisius adalah lembaga pendidikan umum yang berdiri sejak tahun 1918. Pimpinan Yayasan adalah seorang pastor Yesuit (SJ). Yayasan Kanisius mengelola sekolah formal mulai dari TK, SD, SLTP, SMU dan SMK. Tujuan didirikannya sekolah tersebut adalah untuk merangkul dan membantu pendidikan anak-anak, terutama yang "miskin", supaya mereka dapat mempersiapkan masa depan mereka dengan baik.

Subjek penelitian ini guru di sekolah-sekolah Yayasan Kanisius Cabang Surakarta. Penilaian kinerja guru dilakukan dengan penilaian diri (*self appraisal*).

## B. Permasalahan

Berdasarkan latar belakang diatas budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Rashid, Abdul, Sambasivan dan Johari, 2003). Namun relatif sedikit yang mencoba menghubungkan budaya organisasi dengan variabel-variabel sumber daya manusia yang penting, khususnya kinerja karyawan (Pool, 2000).

Ogbonna dan Lloyd (2000) melakukan penelitian dengan mendasarkan pada fakta bahwa meskipun secara implisit dan eksplisit telah banyak dilakukan penelitian tentang hubungan kepemimpinan dan budaya di banyak bagian dari teori organisasi, tetapi masih sedikit penelitian kritis yang menelaah secara khusus hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan dan dampak yang mungkin terjadi pada kinerja organisasi. Ketiadaan literatur kritis mengeksplorasi implikasi kinerja dari hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan adalah mengejutkan mengingat banyak referensi pentingnya dua konsep dalam fungsi organisasi (Schein, 1992).

Penelitian yang akan dilakukan merupakan replikasi dan modifikasi penelitian Ogbonna dan Lloyd (2000). Modifikasi yang membedakan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Ogbonna dan Lloyd (2000) adalah pada pengukuran kinerja serta lingkup penelitian. Penelitian ini dilakukan pada sektor publik yaitu lembaga pendidikan dengan meneliti kinerja guru, sedangkan penelitian terdahulu Ogbonna dan Lloyd (2000) meneliti pada sektor bisnis.

Pengukuran kinerja yang dilakukan dalam penelitian Ogbonna dan Lloyd (2000) adalah pengukuran kinerja dengan aspek fokus pelanggan, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, keunggulan kompetitif dan volume penjualan. Aspek budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada penelitian ini sama seperti yang digunakan oleh Ogbonna dan Lloyd (2000).

Pengukuran kinerja guru akan memberikan hasil perbaikan sistem pendidikan. Kumar (2007) menekankan pentingnya akuntabilitas kinerja profesi guru. Penilaian diri oleh guru (*self appraisal*), maupun penilaian guru oleh siswa yang dilakukan secara periodik dalam hal kinerja guru dilakukan dengan memperhatikan jumlah hari mengajar, beban kerja dan kode etik profesional. Pengukuran evaluasi kinerja guru ditekankan pada kemampuan mengajar guru

Pengukuran kinerja dalam penelitian ini merujuk pada penilaian kinerja guru yang terdiri dari ketrampilan instruksional, penilaian, manajemen dan profesionalisme. (Tucker, Stronge, Gareis dan Beers, 2003).

Berdasarkan hal-hal di atas yang berkaitan dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini mengangkat permasalahan apakah terdapat pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru Yayasan Kanisius Cabang Surakarta? Dimensi atau label budaya apa saja yang dominan di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta? Dimensi atau label gaya kepemimpinan apa saja yang dominan di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta?

### **C. Tujuan Penelitian**

Mengacu pada latar belakang dan perumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris tentang hubungan antara berbagai jenis budaya organisasi, berbagai gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi.

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Menjadi salah satu sumber informasi dalam penerapan aspek-aspek budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan bagi Yayasan Kanisius Cabang Surakarta
2. Mengukur pencapaian kinerja bagi guru dan untuk mengetahui kecenderungan gaya kepemimpinan yang dianut dalam menerapkan manajemen kepemimpinan bagi kepala sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta.
3. Menyediakan referensi hasil penelitian tentang budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja bagi peneliti-peneliti yang lain.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### A. Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Mas'ud, 2004). Menurut Waldman, Ramirez, House dan Puranam (2002) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Lutans (2006) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan

*commit to user*



terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Menurut Lutans (2006) kinerja dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai yaitu hal – hal yang berhubungan dengan pendidikan atau pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal – hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah atau gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
3. Supra sarana, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Lutans (2006) menyebutkan 7 (tujuh) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yaitu: (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat

menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Menurut Smith (1982), kinerja adalah *performance is output derives from processes, human otherwise*, artinya kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *ability, capacity, held, incentive, environment* dan *validity* (Notoatmodjo, 1992).

Adapun ukuran kinerja menurut Mitchell (1989) dapat dilihat dari empat hal yaitu:

1. *Quality of work* – kualitas hasil kerja
2. *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
3. *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
4. *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan
5. *Communication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang

*commit to user*

diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Menurut Ivancevich (1996), patokan tersebut meliputi: (1) hasil, mengacu pada ukuran *output* utama organisasi; (2) efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi; (3) kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya dan (4) keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar. Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet (2001) menyatakan bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

Kumar (2007) menekankan pentingnya akuntabilitas kinerja profesi guru. Penilaian diri oleh guru (*self appraisal*), maupun penilaian guru oleh siswa yang dilakukan secara periodik dalam hal kinerja guru dilakukan dengan memperhatikan jumlah hari mengajar, beban kerja dan kode etik profesional. Saat ini dalam era kemajuan teknologi dan pedagogis yang cepat di bidang

pendidikan, guru, dianggap sebagai "manajer pembelajaran" yang memiliki tugas menciptakan lingkungan yang kondusif bagi siswa.

Guru selain bertugas untuk melaksanakan tugas instruksional di kelas juga berhubungan dengan tugas lainnya dalam sistem penilaian kinerja. Termasuk didalamnya berkaitan dengan kurikulum, pemanfaatan peralatan, pemilihan bahan dan sumber daya, melakukan evaluasi dan hal lain yang mendukung tercapainya harapan siswa terhadap hasil belajar. Evaluasi kinerja guru ditekankan pada kemampuan mengajar guru. Evaluasi kinerja guru merupakan pendekatan yang baik untuk membawa akuntabilitas dan hasilnya akan memperbaiki sistem pendidikan yang ada.

Berkaitan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru Georgia Departemen of Education telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Departemen Pendidikan Nasional menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*). Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu: perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan melakukan penilaian hasil belajar.

Tucker *et al.* (2003) merumuskan aspek kinerja guru yang terdiri dari ketrampilan instruksional, ketrampilan penilaian, ketrampilan manajemen dan profesionalisme.

## B. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan perusahaan dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham. Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut. Menurut Hofstede, Neuijen, Ohayu dan Sander (1990), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis

namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Budaya organisasi digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan sistem organisasi (Deshpande, Farley, dan Webster, 1993). Schein (1992) menyatakan budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan baik untuk bisa dianggap benar dan bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi menurut Deshpande *et al.*, (1993) adalah seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam organisasi, sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas. Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya. Ukuran budaya organisasi menurut Deshpande *et al.* (1993), yang pada gilirannya sebagian besar didasarkan pada Campbell dan Freeman (1991) dan Quinn (1988), merupakan label budaya kompetitif, inovatif, birokrasi, dan budaya sosial yang akan digunakan dalam penelitian ini sama seperti yang dilakukan Ogbonna dan Lloyd (2000).

Label budaya inovatif memiliki kecenderungan menemukan inovasi baru, menjunjung tinggi komitmen, organisasi dinamis, membangun karakter, dan berorientasi ke pelayanan pelanggan. Label budaya kompetitif bercirikan mengedepankan pencapaian kompetisi, dan menekankan hasil pekerjaan yang telah ditargetkan. Label budaya birokrasi menekankan mempertahankan organisasi yang telah ada, memiliki aturan formal, melakukan koordinasi yang efektif, dan mengedepankan stabilitas dan efisiensi dalam melaksanakan tujuan organisasi. Label budaya sosial anggota organisasi merasa ikut memiliki seperti organisasi milik keluarga, memiliki moral organisasi yang dijunjung bersama, organisasi menjunjung tinggi rasa kekeluargaan dan menjunjung nilai-nilai yang ada dalam organisasi.

### **C. Gaya kepemimpinan**

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Menurut Yukl (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu

*commit to user*

kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2004). Demikian halnya Locander *et al.*, (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok dan Crawford (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan.

Menurut Rivai (2004), kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu :

1. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.
2. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.



3. Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Siagian (2002) berpendapat bahwa peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Siagian (2002) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan.

Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya.

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut atau anak buah (Mas'ud, 2004). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001).

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Beberapa paradigma kepemimpinan telah diusulkan oleh berbagai peneliti. Sebagai contoh Bass, Bernard dan Avolio (2003) menyatakan bahwa ada empat dimensi kepemimpinan transformasional, tiga dimensi kepemimpinan transaksional, dan dimensi nonleadership *laissez-faire* kepemimpinan (Bass, 2003). Chen (2004) menyarankan mengelompokkan kepemimpinan ke dalam empat paradigma kepemimpinan. Meskipun model Bass (2003) yang diakui

memberi kontribusi besar bagi kepemimpinan, teori ini telah dikritik karena berbagai alasan (Yukl, 2005).

Salah satu kritik adalah bahwa pentingnya satu atau dua paradigma kepemimpinan (misalnya transaksional dan visioner), menghilangkan paradigma klasik dan organik. Pemimpin visioner (transformasional) hampir selalu lebih efektif daripada pemimpin transaksional, tetapi yang lain tidak sependapat dengan pendapat tersebut. Chen (2004) menyarankan, baik kepemimpinan transaksional dan visioner adalah bentuk kepemimpinan yang valid, namun kepemimpinan visioner mungkin berlaku lebih luas, termasuk dalam situasi di mana ada sumber daya yang memadai bagi manajer untuk mengandalkan pada penyediaan manfaat eksternal, atau di mana situasi yang kompleks dan ambigu, dan sangat bergantung pada pengetahuan pengikut dan komitmen.

Chen menunjukkan bahwa ada situasi lain di mana kepemimpinan transaksional merupakan bentuk kepemimpinan yang tepat, seperti ketika pengikut tidak mau atau tidak bisa memenuhi visi pemimpin. Berbeda dengan model Bass (2003), Chen (2004) memberikan dasar yang luas yang memungkinkan untuk berbagai bentuk kepemimpinan yang telah berkembang pada waktu yang berbeda dan di tempat yang berbeda. Paradigma yang berguna untuk menunjukkan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk berpikir tentang kepemimpinan, bukan bahwa jenis kepemimpinan yang berbeda merefleksikan akar sosial dan sejarah. Paradigma Chen (2004) memungkinkan kepemimpinan bergantung pada konteks dalam menanggapi kebutuhan organisasi dan preferensi, dan melibatkan banyak faktor saling bergantung yang bisa dimanipulasi.

Gaya kepemimpinan merupakan karakteristik manajer-manajer inti dalam mencapai sasaran perusahaan atau dengan kata lain lebih menujuk pada pola perilaku eksekutif puncak dan tim manajemen senior. Mas'ud (2004), mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokokpokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan
2. Gaya Pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu
3. Gaya Berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas.
4. Gaya Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan.

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Hersey dan Blanchar (1992) menjelaskan bahwa gaya pemimpin yang efektif ada 4 (empat) yaitu :

1. Gaya instruktif, penerapannya pada bawahan yang masih baru atau karyawan yang baru bertugas. Ciri-ciri gaya kepemimpinan instruktif, mencakup antarlain:

- a. Memberi pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana dan kapan kegiatan dilakukan
  - b. Kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat.
  - c. Kadar direktif tinggi.
  - d. Kadar suportif rendah.
  - e. Kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai.
  - f. Kemampuan motivasi pegawai rendah.
  - g. Tingkat kematangan bawahan rendah.
2. Gaya konsultatif, penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan tinggi, namun kemauan rendah. ciri-cirinya mencakup antara lain:
- a. Kadar direktif rendah.
  - b. Kadar suportif tinggi.
  - c. Komunikasi dilakukan timbal balik.
  - d. Masih memberikan pengarahan yang spesifik.
  - e. Pimpinan secara bertahap memberikan tanggungjawab kepada pegawai.  
Walaupun bawahan masih dianggap belum mampu.
  - f. Tingkat kematangan bawahan rendah sampai sedang.
3. Gaya partisipatif, penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja tinggi. ciri-ciri kepemimpinan partisipatif ini mencakup antara lain :
- a. Pemimpin melakukan komunikasi dua arah.
  - b. Secara aktif mendengar dan merespon segenap kesus-kusan bawahan.

- c. Mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara maksimal dalam operasional.
  - d. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
  - e. Mendorong bawahan untuk berpartisipasi.
  - f. Tingkat kematangan bawahan sedang sampai tinggi.
4. Gaya delegatif, penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi. Gaya kepemimpinan delegatif mempunyai ciri-ciri antara lain :
- a. Memberikan pengarahan bila diperlukan saja
  - b. Memberikan suport dianggap tidak perlu lagi.
  - c. Penyerahan tanggungjawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas.
  - d. Tidak perlu memberi motivasi.
  - e. Tingkat kematangan bawahan tinggi

Label gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian Ogbonna dan Lloyd (2000) adalah gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan instrumentatif yang dirancang untuk mengukur sejauh mana pemimpin menentukan harapan, menetapkan prosedur, dan mengalokasikan tugas.

Label gaya kepemimpinan partisipatif menekankan perlunya mempertimbangkan masukan bawahan dan mengambil keputusan secara demokratis dalam organisasi. Label gaya kepemimpinan suportif diantaranya

*commit to user*

bercirikan membantu pegawai dalam mengerjakan tugas, memperhatikan kesejahteraan secara hati-hati, mempercayai semua anggota organisasi dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas. Label gaya kepemimpinan instrumentatif atau direktif bercirikan mempertahankan kinerja organisasi dan menjadwalkan pekerjaan yang akan dilaksanakan.

Kepemimpinan di sekolah juga menerapkan prinsip-prinsip praktik kepemimpinan yang ada dalam suatu manajemen. Praktik kepemimpinan kepala sekolah menurut Kouzes dan Posner (1993) meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Proses mengambil tantangan yang mengacu pada dimensi kepemimpinan seperti mencari peluang, kemauan untuk mengambil risiko, inovasi, memperlakukan kesalahan sebagai kesempatan belajar, mengarah ke hal-hal yang *up-to-date*, dan memiliki sikap bereksperimen.
2. Inspiring visi bersama yang mengacu pada dimensi kepemimpinan seperti memiliki pandangan ke masa depan, menginventarisasi daftar emosi orang lain untuk berbagi visi dengan cara antusiasme mereka, dan menunjukkan orang lain bagaimana kepentingan bersama dapat dicapai melalui komitmen pencapaian tujuan bersama.
3. Mengaktifkan orang lain untuk bertindak yang mengacu pada dimensi kepemimpinan seperti memperkuat satu sama lain, mendorong kolaborasi, membangun hubungan saling percaya, menekankan tujuan bersama, dan membuat orang lain merasa penting, kuat dan berpengaruh.
4. Cara pemodelan yaitu cara yang mengacu pada dimensi kepemimpinan seperti meyakini kejelasan tentang nilai-nilai organisasi, menjaga proyek-proyek

*commit to user*

bersama, berperilaku dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilai yang ada, dan mencapai tujuan dengan berfokus pada prioritas utama.

5. Mendorong kemajuan , yang mengacu pada dimensi kepemimpinan seperti memberikan pengakuan dan dorongan kepada mereka yang bertahan, membantu orang lain untuk berkembang mencapai visi secara terus menerus dan menghargai prestasi yang dicapai.

#### **D. Penelitian Terdahulu**

Beberapa studi empiris mengkaji hubungan simultan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja. Penelitian yang meneliti hubungan antara praktik kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi pernah dilakukan Niemann & Kotze (2006). Penelitian ini menyimpulkan ada hubungan positif antara praktik kepemimpinan kepala sekolah dan dimensi keakraban dan solidaritas budaya sekolah. Penelitian ini juga membuktikan ada kontribusi positif antara praktik kepemimpinan terhadap pembentukan budaya sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Siehl (1985), meneliti pengaruh gaya kepemimpinan pada peningkatan kinerja kualitatif dan kuantitatif pada bidang manufaktur sepanjang waktu. Studi ini mendukung pernyataan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja sepanjang waktu.

Ogbonna dan Lloyd (2000) melakukan penelitian untuk mengidentifikasi, mengeksplorasi, dan menjelaskan karakter dan pola dari hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja. Budaya organisasi yang dikaji oleh Ogbonna dan Lloyd (2000) adalah label budaya yang dikemukakan oleh



(Deshpande *et.al.* 1993) yaitu budaya kompetitif, inovatif, birokrasi, dan budaya masyarakat. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian Ogbonna dan Lloyd (2000) adalah gaya kepemimpinan partisipatif, suportif dan instrumental.

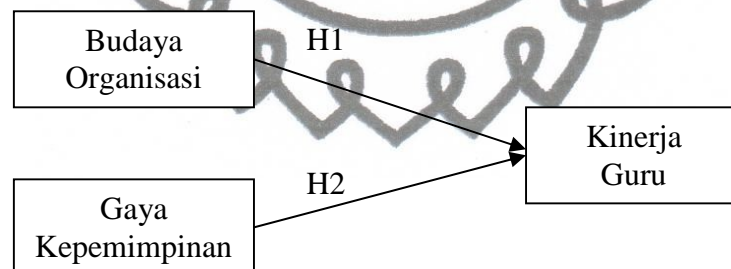
Tujuan penelitian Ogbonna dan Lloyd adalah untuk memberikan bukti empiris tentang hubungan antara berbagai jenis budaya organisasi, berbagai gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi. Ogbonna dan Lloyd melakukan penelitian dengan meneliti 342 sampel perusahaan industri di United Kingdom Inggris dengan populasi 1000 perusahaan. Aspek kinerja yang diteliti pada unsur kepuasan pelanggan, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, keunggulan kompetitif dan volume penjualan. Ogbonna dan Lloyd (2000) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pada perusahaan-perusahaan di United Kingdom. Dari hasil penelitian ditemukan adanya hubungan positif antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi. Sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung pada kinerja. Gaya kepemimpinan yang signifikan berpengaruh adalah gaya kepemimpinan partisipatif dan suportif. Sedangkan gaya kepemimpinan instrumental tidak berpengaruh signifikan.

### **E. Kerangka Pemikiran**

Penelitian tentang kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi telah dilakukan oleh Chatman, Jennifer dan Bersade (1997), Ogbonna dan Lloyd (2000), McKinnon, (2003), Rashid *et al.*, (2003), Chen, (2004) , Armanu (2005) dan Niemann & Kotze (2006 ). Beberapa studi

empiris tersebut telah menjelaskan secara simultan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja. Sementara beberapa penulis menyarankan bahwa (1) gaya seorang pemimpin mempengaruhi kinerja, (2) jenis tertentu dari budaya mempengaruhi kinerja menjadi unggul, dan (3) budaya dan kepemimpinan secara berkaitan membentuk interaksi antara ketiga konsep yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja .

Maka penelitian ini mau mengidentifikasi, mengeksplorasi, dan menjelaskan karakter dan pola dari hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja. Melihat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi yang dimediasi oleh sifat dan bentuk budaya organisasi maka dalam penelitian ini dirumuskan *design* penelitian seperti tampak dalam gambar1.



Gambar 1.  
Kerangka pemikiran penelitian

Berdasarkan pada gambar 1 dapat diketahui pengaruh budaya organisasi pada kinerja (H1) dan pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja (H2)

## F. Hipotesis

### 1. Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Klaim bahwa budaya organisasi adalah terkait dengan kinerja didasarkan pada temuan bahwa budaya dapat menghasilkan keunggulan kompetitif (Scholz, 1987). Hal ini ditunjukkan bahwa cara di mana budaya organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif adalah dengan perencanaan organisasi dengan cara memfasilitasi interaksi individu dan membatasi lingkup pengolahan informasi pada tingkat yang sesuai. Demikian pula dikatakan bahwa nilai-nilai bersama yang dipegang kuat memungkinkan manajemen untuk memprediksi reaksi karyawan terhadap strategi organisasi sehingga meminimalkan timbulnya konsekuensi yang tidak diinginkan (Ogbonna dan Lloyd, 2000).

Hasil penelitian menunjukkan budaya inovatif dan budaya kompetitif berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung pada kinerja sedangkan budaya komunitas dan birokrasi berpengaruh secara tidak langsung pada kinerja.

H1a: Budaya organisasi label inovatif berpengaruh terhadap kinerja guru Yayasan Kanisius Cabang Suakarta.

H1b: Budaya organisasi label kompetitif berpengaruh terhadap kinerja guru Yayasan Kanisius Cabang Surakarta.

H1c: Budaya organisasi label birokrasi berpengaruh terhadap kinerja guru Yayasan Kanisius Cabang Surakarta.

H1d: Budaya organisasi label sosial berpengaruh terhadap kinerja guru  
Yayasan Kanisius Cabang Surakarta

## 2. Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Studi awal tentang kepemimpinan difokuskan pada identifikasi 'salah satu cara terbaik untuk memimpin'. Demikian pula dengan teori sifat, kelemahan utama dari gaya dan teori perilaku kepemimpinan adalah bahwa peneliti mengabaikan peran penting faktor-faktor situasional yang menentukan efektivitas pemimpin individu (Mullins, 1999). Ini adalah keterbatasan yang melahirkan pendekatan 'situasional' dan 'kontinjensi' teori-teori kepemimpinan (Fiedler, 1967) yang menggeser penekanan dari "satu cara terbaik untuk memimpin" menjadi kepemimpinan kontekstual.

Meskipun studi masing-masing menekankan pentingnya faktor-faktor yang berbeda, prinsip umum pendekatan situasional dan kontinjensi adalah bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada diagnosis pemimpin dan pemahaman tentang faktor-faktor situasional, diikuti oleh adopsi dari gaya yang sesuai untuk menangani setiap keadaan organisasi. Namun, dalam perkembangan lebih lanjut pendekatan "cara terbaik kepemimpinan", digeser dengan studi baru kepemimpinan yang membedakan antara kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transaksional dikatakan berperan terhadap fokus hubungan dengan bawahan. Sebaliknya, pemimpin transformasional dianggap sebagai pemimpin visioner dengan kemampuan inherent untuk memotivasi

bawahan (Avolio, 1993). Fiedler (1996) telah memberikan sebuah risalah baru pada pentingnya kepemimpinan dengan menyatakan bahwa efektivitas pemimpin merupakan penentu utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi, atau bahkan seluruh negeri. Klaim ini didasarkan pada asumsi tentang hubungan langsung antara kepemimpinan dan kinerja organisasi. asumsi ini membutuhkan tinjauan kritis.

Ogbonna dan Loyd (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Dua macam gaya kepemimpinan yaitu partisipatif dan suportif berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan gaya kepemimpinan instrumentatif tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2a: Gaya kepemimpinan label partisipatif berpengaruh terhadap kinerja guru Yayasan Kanisius Cabang Surakarta.

H2b: Gaya kepemimpinan label suportif berpengaruh terhadap kinerja guru Yayasan Kanisius Cabang Surakarta.

H2c: Gaya kepemimpinan label instrumentatif berpengaruh terhadap kinerja guru Yayasan Kanisius Cabang Surakarta.

### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Untuk mencapai tujuan penelitian yang telah dirumuskan, penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *explanatory research* yaitu memberikan penjelasan pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru sekolah di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta.

### B. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian semua anggota seluruh guru di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta dengan total **361** orang, yang terdiri dari 127 orang guru negeri, 181 guru tetap yayasan dan 53 orang guru honorer.

#### 2. Sampel

Besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh berdasarkan acuan rumus (David, 1997 dalam Arikunto, 2006), sebagai berikut:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot e^2 + 1}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi (361)

Z = Z table pada  $\alpha_{0,05} = 1,96$

$p =$  peluang sukses (0,5)

$q =$  peluang gagal (0,5)

$$\text{Untuk } \alpha = 0,05, n = \frac{361 \cdot (1,96)(0,5)(0,5)}{361 \cdot (0,05)^2 + 1} = 92,9$$

Penelitian ini menggunakan 95 sampel.

### C. Tehnik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *quota random sampling*, yaitu cara pengambilan sampel dari populasi berdasarkan jumlah masing – masing populasi pada setiap wilayah dan kemudian diambil secara acak (Arikunto, 2006). Pengambilan secara quota didasarkan status kepegawaian guru di Yayasan Kanisius Surakarta. Besarnya sampel yang digunakan ditunjukkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1  
Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian

Status	Jumlah	%	kuota sampel	%
Guru Negeri	127	35,18	33	9,14
Guru tetap	181			
yayasan		50,14	48	13,30
Guru Honorer	53	14,68	14	3,88
Total	361	100	95	26,32

Sumber : Yayasan Kanisius Cabang Surakarta (2011)

#### D. Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi guru tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi yang berdampak pada kinerja guru. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara :

1. Mengadakan wawancara untuk memperoleh data yang relevan di lokasi penelitian.
2. Memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi tentang persepsi guru yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja guru.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Peneliti memberikan kuesioner guru sekolah di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta sebanyak 110 didasarkan pada kuota masing – masing status guru, dan dirandom berdasarkan data kepegawaian. Jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dibuat dengan menggunakan skala interval dengan pendekatan 5 (lima) poin skala yaitu:

Jawaban :	Sangat Setuju	(SS)	= skor 5
	Setuju	(S)	= skor 4
	Cukup Setuju	(CS)	= skor 3
	Tidak Setuju	(S)	= skor 2
	Sangat tidak Setuju	(STS)	= skor 1



## E. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan satu variabel terikat (dependen) yaitu kinerja guru, dua variabel bebas (independen) yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Secara operasional variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

### 1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Ogbonna dan Lloyd, 2000). Variabel budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja guru diadopsi dari Ogbonna dan Lloyd, (2000), yang terdiri dari budaya inovatif, kompetitif, birokratik dan masyarakat. Variabel ini diukur melalui 15 item pertanyaan seperti tampak pada tabel 3.2.

### 2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Tabel 3.2  
Indikator Variabel Budaya Organisasi

NO	ITEM PERTANYAAN
1	Melakukan inovasi baru. Kesiapan untuk menemukan tantangan baru itu sangat penting. Memiliki komitmen untuk penemuan inovasi dan pengembangan.
2	Ada penekanan untuk memulai, sikap entrepreneur, menemukan dan mengambil resiko
3	Organisasi dinamis dan memiliki semangat entrepreneur. Pegawai (orang-orang) berani mengambil resiko
4	Menekankan pada penyelesaian tugas, berorientasi pada hasil (produk) dan pegawai melaksanakan tugas secara procedural
5	Mengedepankan pencapaian kompetensi. Mengukur pencapaian tujuan yang dibuat
6	Berorientasi pada team. Menekankan hasil dengan melaksanakan pekerjaan yang sudah direncanakan secara team bukan secara individual.
7	Organisasi berorientasi untuk mengembangkan organisasi dan mempertahankan organisasi.
8	Organisasi memiliki aturan formal dan memiliki kedisiplinan
9	Organisasi membangun prosedur secara umum yang mengatur tentang pelaksanaan tugas pegawai.
10	Melakukan koordinasi, melakukan pengelolaan dan membuat pengarsipan, (koordinator, organisator dan administrator)
11	Mengedepankan stabilitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas organisasi
12	Organisasi merupakan milik perorangan. Seperti yang didirikan keluarga.
13	Sumberdaya manusia mengedepankan hubungan yang erat dan didasarkan pada moral organisasi
14	Organisasi berperan sebagai penasehat, menjadi figur ayah atau ibu
15	Organisasi mengedepankan nilai organisasi.

Sumber :Ogbonna dan Lloyd (2000)

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya (Ogbonna dan Lloyd, 2000).

Tabel 3.3  
Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan

NO	ITEM PERTANYAAN
1	Sebelum membuat keputusan mempertimbangkan apa yang dikatakan oleh bawahan
2	Sebelum mengambil keputusan konsultasi terlebih dahulu dengan bawahan
3	Ketika dihadapkan dengan masalah konsultasi dulu dengan bawahan
4	Meminta saran-saran dari bawahan
5	Mendengarkan saran-saran dari bawahan pada saat persetujuan dibuat
6	Membantu pegawai supaya mengerjakan tugas dalam suasana senang
7	Hati-hati terhadap kesejahteraan perorangan dalam kelompok
8	Berusaha membuat segala sesuatu lebih menyenangkan
9	Mempercayai semua anggota organisasi
10	Menerangkan cara-cara mengerjakan tugas
11	Mempertahan kinerja organisasi
12	Menjadwalkan pekerjaan yang akan dilaksanakan

Sumber :Ogbonna dan Lloyd (2000)

Variabel gaya kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diukur melalui tiga dimensi variabel yaitu: (a) Gaya kompetitif (b) Gaya partisipatif, (c) Gaya instrumentatif. Masing-masing memiliki indikator yang diadopsi dari (Ogbonna dan Lloyd, 2000), seperti terlihat pada tabel 3.3. sehingga dengan ítem-ítem pertanyaan yang digunakan sebanyak 12 ítem.

### 3. Kinerja Guru

Kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indokator tertentu (Ogbonna dan Lloyd, 2000). Variabel kinerja guru diukur melalui tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu: perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan melakukan penilaian hasil belajar (Departemen Pendidikan Nasional, 2008)

Hal ini juga sama seperti aspek kinerja yang terdiri dari aspek ketrampilan instruksional, ketrampilan penilaian, ketrampilan manajemen dan ketrampilan professional (Tucker *et al.*, 2003) yang tampak pada tabel 3.4 – tabel 3.7.

#### a. Ketrampilan Instruksional

Ketrampilan instruksional yaitu kemampuan mempersiapkan pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran

Tabel 3.4  
Indikator Ketrampilan Instruksional

NO	ITEM PERTANYAAN
1	Memiliki pengetahuan yang memadai dan komprehensif tentang topik yang dibahas dalam kurikulum ( Menguasai materi pelajaran)
2	Membuat Rencana Pembelajaran (RPP) untuk pencapaian kompetensi yang diinginkan yang sesuai dengan kurikulum.
3	Memilih materi pelajaran dan bahan ajar serta media pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa.
4	Menyajikan materi pelajaran dan menghubungkan dengan pengalaman belajar siswa masa lalu dan masa depan.
5	Menggunakan komunikasi yang efektif dengan siswa.
6	Menggunakan strategi / metode pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar / pemahaman siswa.
7	Menyediakan kesempatan bagi individu yang berbeda – beda dalam memberikan pelayanan pembelajaran. (Pengelompokkan siswa pandai-sedang-kurang pandai).

Sumber: Tucker, *et al* (2003)

#### b. Ketrampilan Penilaian

Ketrampilan Penilaian yaitu tanggung jawab untuk melakukan evaluasi mengukur prestasi siswa, menyediakan, umpan balik pada siswa (remedial dan pengayaan)

Tabel 3.5  
Indikator Ketrampilan Penilaian

NO	ITEM PERTANYAAN
1	Melakukan berbagai strategi / metode evaluasi untuk mengukur kemajuan (prestasi) siswa
2	Melakukan umpan balik yang mendorong kemajuan siswa (kegiatan remediasi dan pengayaan).
3	Menggunakan hasil evaluasi untuk membuat perencanaan pembelajaran berikutnya (rencana harian dan jangka panjang )

Sumber: Tucker, *et al* (2003)

#### c. Ketrampilan Manajemen

Ketrampilan Manajemen yaitu tanggung jawab mengelola waktu, melakukan rutinitas yang efektif dan menciptakan lingkungan pembelajaran yang terorganisir dan positif.

Tabel 3.6  
Indikator Ketrampilan Manajemen

NO	ITEM PERTANYAAN
1	Menggunakan waktu secara efisien dan efektif
2	Menetapkan dan memelihara hubungan yang baik dengan siswa
3	Membuat lingkungan fisik sekolah/kelas sebaik mungkin sebagai tempat aman dan kondusif untuk belajar

Sumber: Tucker, *et al* (2003)

#### d. Profesionalisme

Profesionalisme yaitu mendefinisikan tanggung jawab untuk menunjukkan komitmen etika profesional dan pengembangan sekolah.

Tabel 3.7  
Indikator Profesionalisme

NO	ITEM PERTANYAAN
1	Menunjukkan sikap profesioanal sesuai kode etik guru dalam melaksanakan tugas
2	Berpartisipasi dalam proses pengembangan sekolah dan pendidikan yang berkesinambungan
3	Melaksanakan tugas pelayanan di sekolah secara professional
4	Menjaga dan melakukan komunikasi yang efektif dengan orang tua dan masyarakat

Sumber: Tucker, et al (2003)

## F. Analisis Data

### 1. Uji Instrumen

#### 1) Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran itu mengukur apa yang ingin diukur. Untuk mengetahui validitas, digunakan tehnik *Product Moment Correlation*, yaitu dengan mengkorelasikan skor antara item dengan skor total. Apabila hasil ukur sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran, maka dikatakan instrumen pengukur tersebut memiliki validitas yang tinggi. Cara yang dilakukan menggunakan analisis butir dan faktor dengan rumus korelasi product moment person, yaitu mengkolerasikan sikap setiap butir dan faktor dengan sikap penjumlahan semua skor butir dan skor faktor. Apabila hasil korelasi menunjukkan positif, hal ini berarti alat ukur yang digunakan valid dan akan semakin tinggi pula tingkat validitasnya apabila korelasi makin tinggi (mendekati 1,0). Korelasi dari masing-masing pertanyaan yang digunakan adalah korelasi product moment, dengan rumus:

*commit to user*

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{(n\sum x^2 - (\sum x)^2)\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = koefisien korelasi skor item dengan skor total

$n$  = jumlah subyek atau responden

$x$  = skor item

$y$  = skor total

Hasil  $r$  hitung kemudian dibandingkan dengan  $r$  tabel untuk selang kepercayaan 95% dengan derajat bebas  $(n-2)$ . Jika nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel maka dapat dikatakan bahwa item pertanyaan tersebut cukup valid sebagai alat ukur suatu instrumen (Ghozali, 2009).

## 2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya atau diandalkan. Apabila suatu alat ukur digunakan lebih dari sekali untuk mengukur gejala yang sama dan setelah pengukuran diperoleh hasil yang lebih konsisten, maka alat ukur tersebut dapat dikatakan reliabel. Pengukuran Reliabilitas menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \gamma b^2}{\gamma t^2} \right)$$

Keterangan:

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya butir pertanyaan

*commit to user*

$\Sigma \gamma b^2$  = jumlah variabel butir

$\gamma t^2$  = variabel total

Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas menggunakan pendekatan rumus koefisien alpha ( $\alpha$ ). Semakin tinggi nilai koefisien alpha atau semakin mendekati 1,00 semakin tinggi pula tingkat reliabilitasnya. Untuk penelitian sosial nilai *Alpha Cronbach* di atas 0,6 sudah menunjukkan tingkat kepercayaan atau diandalkan yang cukup baik (Ghozali, 2009).

## 2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk dapat memenuhi beberapa unsur akurasi daya penduga parameter yang tidak bias, untuk melihat tingkat ketelitian yang akan mencerminkan tingkat efisien hasil analisis dan keajegan (konsisten) hasil yang diperoleh sehingga persamaan regresi yang dihasilkan benar-benar dapat dipercaya untuk memprediksi (Ghozali, 2009).

### 1) Pengujian Autocorrelation

Autokorelasi dapat terjadi apabila kesalahan pengganggu (*error disturbance*) suatu periode berkorelasi dengan kesalahan pengganggu periode sebelumnya. Alat penguji terdapat tidaknya autokorelasi adalah *Durbin Watson Test (DW-Test)*. Untuk menguji penyakit asumsi klasik yang satu ini, maka terlebih dahulu tentukanlah nilai kritis  $du$  dan  $dL$  berdasarkan jumlah observasi dan variabel independen. Jika hipotesa menyatakan tidak adanya autokorelasi maka (Ghozali, 2009) :

*commit to user*



- (1) Jika  $DW < dL$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan berarti pula adanya autokorelasi
- (2) Jika  $DW > 4 - dL$  maka artinya  $H_0$  ditolak yang berarti pula adanya autokorelasi
- (3) Jika  $du < DW < 4 - du$  maka  $H_0$  diterima dan berarti pula tidak terdapatnya autokorelasi positif atau negatif.

## 2) Uji Heteroskedastisitas

Pada penelitian ini digunakan metode Glejser. Disini dilakukan dengan dengan meregresikan nilai residual yang diperoleh dengan variabel-variabel independennya. Jika hasil uji menunjukkan nilai t hitung yang lebih kecil dari t tabel maka dapat disimpulkan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika hasil uji ini menunjukkan nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel maka dapat disimpulkan terdapat masalah heteroskedastisitas (Ghozali, 2009).

## 3) Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah merupakan keadaan dimana satu atau lebih variabel independen terdapat hubungan dengan variabel independen lainnya. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas pada penelitian ini dilakukan dengan metode Klein, yaitu dengan membandingkan nilai  $(r)^2 X_1, X_2, X_3 \dots X_n$ .

Apabila nilai  $R^2 > (r)^2$  berarti tidak ada gejala multikolinearitas. Sebaliknya, apabila nilai  $R^2 < (r)^2$  berarti ada gejala multikolinearitas (Ghozali, 2009).

### 3. Uji Analisis Model

#### 1. Regresi Linier Berganda

Untuk menguji hipotesa ini digunakan Analisis Regresi Moderate *Two Way Interactions*. Adapun persamaannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Kin} = \beta_0 + \beta_1 \text{BdI}_1 + \beta_2 \text{BdKomp}_2 + \beta_3 \text{BdBiro}_3 + \beta_4 \text{BdSos}_4 + \beta_5 \text{GpPar}_5 + \beta_6 \text{GpSup}_6 + \beta_7 \text{GpInst}_7 + e_1$$

Keterangan:

Kin = Kinerja guru

$\beta_0$  = konstan

$\beta_1 \dots \beta_7$  = koefisien regresi

BdI = Budaya Inovasi

BdKomp = Budaya Kompetisi

BdBiro = Budaya Birokrasi

BdSos = Budaya Sosial

GpPar = Gaya Kepemimpinan Partisipasif

GpSup = Gaya Kepemimpinan Suportif

GpInst = Gaya Kepemimpinan Instrumentatif

e = error variansi

## 2. Uji t

Uji ini untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai t hitung  $>$  t tabel atau p (*probabilitas value*) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen secara individu, sedangkan jika t hitung  $<$  t tabel atau p (*probabilitas value*) lebih besar dari 0,05 maka tidak terdapat hubungan pengaruh yang signifikan (Ghozali, 2009).

## 3. Uji F

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan/ pengaruh yang signifikan antara variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Apabila F hitung  $>$  F tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Apabila F hitung  $<$  F tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang berarti variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2009).

## 4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan pengaruh variabel independen terhadap naik turunnya variabel dependen. Jika  $R^2$  mendekati 1, ini menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama berpengaruh terhadap variabel dependen sehingga model yang digunakan dapat dikatakan baik (Ghozali, 2009).

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dilakukan analisa dan pembahasan terhadap data – data dari responden yang telah dikumpulkan melalui kuisisioner. Penganalisisan data yang telah dikumpulkan menggunakan metode kuantitatif.

Populasi dalam penelitian semua anggota seluruh guru di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta dengan total 361 orang, yang terdiri dari 127 orang guru negeri, 181 guru tetap yayasan dan 53 orang guru honorer. Kuesioner diberikan kepada 110 responden dengan teknik pengambilan sampel *quota random sampling*. Hasil distribusi kuesioner didapatkan 95 kembali dan diolah sebagai data hasil penelitian.

#### **A. Diskripsi Responden**

Pada penelitian ini, data demografi responden adalah umur, masa kerja, pendidikan terakhir, dan tingkatan asal sekolah. Data – data tersebut diharapkan dapat menjadi informasi mengenai karakteristik seluruh guru di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta . Diskripsi demografi responden ditunjukkan Tabel 4.1 sampai Tabel 4.4.

Tabel 4.1 merupakan diskripsi data responden berdasar umur. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa umur rata – rata responden dalam penelitian ini adalah 43,7 tahun, bervariasi dari 25 tahun sampai 59 tahun. Umur responden paling banyak adalah responden yang berusia 46 tahun ke atas.

*commit to user*

Tabel 4.1  
Diskripsi Data Responden Berdasarkan Umur Responden

Umur	Frekuensi	Presentase (%)
≤ 30 Tahun	7	7,4
31 - 35 Tahun	6	6,3
36 - 40 Tahun	11	11,6
41 - 45 Tahun	30	31,6
46 Tahun ≤	41	43,2

Responden yang memiliki umur 30 tahun kebawah sebanyak 7 (7,4%) orang, umur 31 – 35 tahun sebanyak 6 (6,3%) orang, umur 36 – 40 tahun ada 11 (11,6%) orang, umur 41 – 45 tahun ada 30 (31,6%) orang dan yang berumur 46 tahun keatas ada 41 (43,2%) orang.

Tabel 4.2  
Diskripsi Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
D1	2	2,1
D2	6	6,3
D3	3	3,2
S1	75	78,9
S2	3	3,2
SPG	6	6,3

Tabel 4.2 merupakan diskripsi data responden berdasar tingkat pendidikan terakhir. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan terakhir responden D1 sebanyak 2 (2,1%) responden, pendidikan terakhir responden D2 sebanyak 6 (6,3%) responden, pendidikan terakhir responden D3 sebanyak 3 (3,2%) responden, pendidikan terakhir responden S1 sebanyak 75 (79,8%) responden, pendidikan terakhir responden S2 sebanyak 3 (3,2%) responden dan pendidikan terakhir responden SPG sebanyak 6 (6,3%).

Tabel 4.3  
Diskripsi Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja	Frekuensi	Presentase (%)
< 5 Tahun	10	10,5
6 - 10 Tahun	6	6,3
11 – 15 Tahun	12	12,6
16 – 20 Tahun	20	21,1
21 – 25 Tahun	29	30,5
26 Tahun <	18	18,9

Tabel 4.3 merupakan diskripsi data responden berdasar masa kerja. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa masa kerja rata – rata responden dalam penelitian ini adalah 18,8 tahun, bervariasi dari 1 tahun sampai 33 tahun. Masa kerja responden paling banyak adalah responden yang memiliki masa kerja 21 - 25 tahun.

Responden yang masa kerjanya 5 Tahun ke bawah sebanyak 10 (10,5%) orang, masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 6 (6,3%) orang, masa kerja 11-15 tahun sebanyak 12 (12,6%) orang, masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 20 (21,1%) orang, masa kerja 21 – 25 tahun ada 29 (30,5%) orang, dan masa kerja 26 tahun keatas ada 18 (18,9%) orang.

Tabel 4.4 merupakan diskripsi data responden berdasar tingkat asal sekolah. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa responden yang berasal dari tingkat sekolah TK/SD sebanyak 37 (38,9%) orang, responden yang berasal dari tingkat sekolah SMP sebanyak 39 (41,1%) orang, responden yang berasal dari tingkat asal sekolah SMA sebanyak 2 (2,1%) orang dan responden yang berasal dari tingkat sekolah SMK sebanyak 17 (17,9%) orang.

Tabel 4.4  
Diskripsi Data Responden Berdasarkan Tingkat Asal Sekolah

Kabupaten	Tingkat Asal Sekolah				Total
	TK/SD	SMP	SMA	SMK	
Surakarta	24	33	0	16	73 (76,84%)
Karanganyar	0	1	1	1	3 (3,16%)
Wonogiri	6	3	0	0	9 (9,47%)
Boyolali	2	2	1	0	5 (5,26%)
Klaten	4	0	0	0	4 (4,21%)
Sukoharjo	1	0	0	0	1 (1,05%)
Total	37 (38,9%)	39 (41,1%)	2 (2,1%)	17 (17,9%)	95

Tabel 4.4 juga menunjukkan diskripsi data responden asal kabupaten sekolah. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa responden yang berasal dari sekolah di Surakarta sebanyak 73 responden (76,84); responden dari sekolah di Karanganyar sebanyak 3 (3,16%) responden; responden dari sekolah di Wonogiri sebanyak 9 (9,47%) responden; responden dari sekolah di Boyolali sebanyak 5 (5,26%) responden; responden dari sekolah di Klaten sebanyak 4 (4,21%) responden; dan responden dari sekolah di Sukoharjo sebanyak 1 (1,05%) responden.

## B. Diskripsi Jawaban Responden

Diskripsi jawaban responden terhadap 3 (tiga) variabel yaitu Budaya Organisasi (X1) Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah (X2), dan Kinerja Guru (Y), ditunjukkan oleh Tabel 4.5 sampai Tabel 4.10.

### 1. Diskripsi Jawaban Budaya Organisasi

Tabel 4.5 menunjukkan frekuensi jawaban responden terhadap budaya organisasi di sekolah Yayasan Kanisius Cabang Surakarta. Berdasarkan Tabel 4.5 tersebut dapat diketahui budaya organisasi di Lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta adalah:

- 1) Responden sebanyak 47 (49,5%) orang menjawab setuju, 35 (36,8%) orang menjawab sangat setuju dan 13 (13,7%) orang menjawab cukup setuju atas pertanyaan item melakukan inovasi baru. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah di Lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta melakukan inovasi baru dan menyiapkan diri untuk menemukan tantangan baru yang sangat penting.
- 2) Responden sebanyak 51 (53,7%) orang menjawab setuju, 32 (33,7%) orang menjawab sangat setuju dan 12 (12,6%) orang menjawab cukup setuju atas pertanyaan item Memiliki komitmen untuk penemuan inovasi dan pengembangan. Ada penekanan untuk memulai, sikap entrepreneur, berani menemukan dan mengambil resiko. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta memiliki suatu

*commit to user*



Tabel 4.5  
Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Budaya Organisasi di Sekolah

Notasi	ITEM PERTANYAAN	Frekuensi Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
BO1	Melakukan inovasi baru. Siap untuk menemukan tantangan baru yang sangat penting.	0	0	13	47	35
BO2	Memiliki komitmen untuk penemuan inovasi dan pengembangan. Ada penekanan untuk memulai, sikap entrepreneur, berani menemukan dan mengambil resiko	0	0	12	51	32
BO3	Organisasi dinamis dan memiliki semangat entrepreneur. Pegawai (orang-orang) berani mengambil resiko	0	0	17	55	23
BO4	Menekankan pada penyelesaian tugas, Berorientasi pada hasil (produk) dan pegawai melaksanakan tugas secara procedural	1	1	10	61	22
BO5	Menghasilkan produk tamatan. Membentuk / memperbaiki karakter dan mendorong kemajuan siswa.	0	0	2	52	41
BO6	Mengedepankan pencapaian kompetisi. Mengukur pencapaian tujuan yang dibuat	0	1	6	62	26
BO7	Berorientasi pada team. Menekankan hasil dengan melaksanakan pekerjaan yang sudah direncanakan secara team bukan secara individual.	0	5	8	56	26
BO8	Organisasi berorientasi untuk mengembangkan organisasi dan mempertahankan organisasi.	0	1	7	59	28
BO9	Organisasi memiliki aturan formal dan memiliki kedisiplinan. Organisasi membangun prosedur secara umum yang mengatur tentang pelaksanaan tugas pegawai.	0	0	10	55	30
BO10	Melakukan koordinasi, melakukan pengelolaan dan membuat pengarsipan. (koordinator, organisator dan administrator)	0	0	0	54	41
BO11	Mengedepankan stabilitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas organisasi	0	1	11	52	31
BO12	Organisasi merupakan milik perorangan. Seperti yang didirikan keluarga.	0	0	65	11	19
BO13	Sumberdaya manusia mengedepankan hubungan yang erat dan didasarkan pada moral organisasi	0	0	11	67	17
BO14	Organisasi berperan sebagai penasehat, menjadi figur ayah atau ibu	0	1	32	53	9
BO15	Organisasi mengedepankan nilai organisasi.	0	2	9	72	12

komitmen untuk penemuan inovasi dan pengembangan serta ada penekanan untuk memulai, sikap entrepreneur, berani menemukan dan mengambil resiko.

- 3) Responden sebanyak 55 (57,9%) orang menjawab setuju, 23 (24,2%) orang menjawab sangat setuju dan 17 (17,9%) orang menjawab cukup setuju atas pertanyaan item organisasi dinamis

*commit to user*

dan memiliki semangat entrepreneur. Pegawai (orang-orang) berani mengambil resiko. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta adalah sebuah organisasi yang dinamis dan memiliki semangat entrepreneur, para pegawai (orang-orang) berani mengambil resiko dalam melakukan sesuatu termasuk pembaharuan.

- 4) Responden sebanyak 61 (64,2%) orang menjawab setuju, 22 (23,2%) orang menjawab sangat setuju dan 10 (10,5%) orang menjawab cukup setuju atas pertanyaan item menekankan pada penyelesaian tugas, berorientasi pada hasil (produk) dan pegawai melaksanakan tugas secara prosedural. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta melakukan penekanan pada penyelesaian tugas, orientasi pada hasil (produk) dan para pegawai melaksanakan tugas sesuai prosedur.
- 5) Responden sebanyak 52 (54,7%) orang menjawab setuju, 41 (43,2%) orang menjawab sangat setuju dan 2 (2,1%) orang menjawab cukup setuju atas pertanyaan item Menghasilkan produk tamatan. Membentuk/memperbaiki karakter dan mendorong kemajuan siswa. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta menghasilkan produk tamatan dengan karakter yang lebih baik.

- 6) Responden sebanyak 62 (65,3%) orang menjawab setuju, 26 (27,4%) orang menjawab sangat setuju dan 6 (6,3%) orang menjawab cukup setuju atas pertanyaan item mengedepankan pencapaian kompetisi, mengukur pencapaian tujuan yang dibuat. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta mengedepankan pencapaian kompetisi serta mengukur pencapaian tujuan yang telah dibuat.
- 7) Responden sebanyak 56 (58,9%) orang menjawab setuju, 26 (27,4%) orang menjawab sangat setuju dan 8 (8,4%) orang menjawab cukup setuju atas pertanyaan item berorientasi pada team, menekankan hasil dengan melaksanakan pekerjaan yang sudah direncanakan secara team bukan secara individual. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta berorientasi pada team dengan penekanan hasil dengan melaksanakan pekerjaan yang sudah direncanakan secara team bukan secara individual.
- 8) Responden sebanyak 59 (62,1%) orang menjawab setuju, 28 (29,5%) orang menjawab sangat setuju dan 7 (7,4%) orang menjawab cukup setuju atas pertanyaan item organisasi berorientasi untuk mengembangkan organisasi dan mempertahankan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang

Surakarta berorientasi untuk mengembangkan organisasi dan mempertahankan organisasi.

- 9) Responden sebanyak 55 (57,9%) orang menjawab setuju, 30 (31,6%) orang menjawab sangat setuju dan 10 (10,5%) orang menjawab cukup setuju atas pertanyaan item organisasi memiliki aturan formal dan memiliki kedisiplinan, organisasi membangun prosedur secara umum yang mengatur tentang pelaksanaan tugas pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta memiliki aturan formal, kedisiplinan dan adanya prosedur secara umum yang mengatur tentang pelaksanaan tugas pegawai.
- 10) Responden sebanyak 54 (56,8%) orang menjawab setuju dan 41 (43,2%) orang menjawab sangat setuju atas pertanyaan item melakukan koordinasi, melakukan pengelolaan dan membuat pengarsipan. (koordinator, organisator dan administrator). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta berkoordinasi, mengelola dan membuat pengarsipan (koordinator, organisator dan administrator).
- 11) Responden sebanyak 52 (54,7%) orang menjawab setuju, 31 (32,6%) orang menjawab sangat setuju dan 11 (11,6%) orang menjawab cukup setuju atas pertanyaan item mengedepankan stabilitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah di lingkungan

Yayasan Kanisius Cabang Surakarta mengedepankan stabilitas dan efisiensi dalam berorganisasi.

- 12) Responden sebanyak 65 (68,4%) orang menjawab cukup setuju, 19 (20,0%) orang menjawab sangat setuju dan 11 (11,6%) orang menjawab setuju atas pertanyaan item organisasi merupakan milik perorangan. Seperti yang didirikan keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta merupakan milik perorangan seperti yang didirikan keluarga.
- 13) Responden sebanyak 67 (70,5%) orang menjawab setuju, 17 (17,9%) orang menjawab sangat setuju dan 11 (11,6%) orang menjawab cukup setuju atas pertanyaan item sumberdaya manusia mengedepankan hubungan yang erat dan didasarkan pada moral organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta mengedepankan hubungan yang erat dan didasarkan pada moral organisasi.
- 14) Responden sebanyak 53 (55,8%) orang menjawab setuju, 32 (33,7%) orang menjawab cukup setuju dan 9 (9,5%) orang menjawab sangat setuju atas pertanyaan item organisasi berperan sebagai penasehat, menjadi figur ayah atau ibu. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi Sekolah di lingkungan

Yayasan Kanisius Cabang Surakarta adalah organisasi juga berperan sebagai penasehat, menjadi figur ayah atau ibu.

15) Responden sebanyak 72 (75,8%) orang menjawab setuju, 12 (12,6%) orang menjawab sangat setuju dan 9 (9,5%) orang menjawab cukup setuju atas pertanyaan item organisasi mengedepankan nilai organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta mengedepankan nilai organisasi.

Secara umum persepsi responden berdasarkan diskripsi jawaban budaya organisasi di sekolah lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta menunjukkan bahwa sebagian besar menyatakan setuju dengan budaya sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta .

## 2. Diskripsi Jawaban Gaya Kepemimpinan

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap 10 (sepuluh) item pertanyaan terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta .

Tabel 4.6  
Frekuensi Jawaban Responden terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah

Notasi	ITEM PERTANYAAN	Frekuensi Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
GP1	Sebelum membuat keputusan mempertimbangkan apa yang dikatakan (diusulkan) oleh guru dan karyawan	0	0	6	38	51
GP2	Sebelum mengambil keputusan membicarakan terlebih dahulu dengan guru dan karyawan	0	0	3	52	40
GP3	Ketika dihadapkan dengan masalah membicarakan / mendiskusikan dulu dengan guru dan karyawan	0	0	11	52	32
GP4	Meminta saran-saran dari guru dan karyawan	0	0	6	60	29
GP5	Mendengarkan saran-saran dari guru dan karyawan pada saat membuat persetujuan / kebijakan	0	1	10	54	30
GP6	Membantu pegawai supaya mengerjakan tugas dalam suasana menggembirakan	0	1	9	41	44
GP7	Hati-hati terhadap kesejahteraan perorangan dalam kelompok	0	0	2	59	34
GP8	Berusaha membuat segala sesuatu lebih menyenangkan	0	0	3	43	49
GP9	Mempercayai semua anggota organisasi	0	0	2	58	35
GP10	Menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas	0	0	6	56	33
GP11	Mempertahankan kinerja organisasi	1	0	9	59	26
GP12	Menjadwalkan pekerjaan yang akan dilaksanakan	0	1	7	43	44

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa:

- 1) Responden sebanyak 51 (53,7%) responden menjawab sangat setuju, 38 (40,0%) responden menjawab setuju dan 6 (6,3%) responden menjawab cukup setuju atas pertanyaan item Sebelum membuat keputusan mempertimbangkan apa yang dikatakan (diusulkan) oleh guru dan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta mempertimbangkan apa yang dikatakan (diusulkan) oleh guru dan karyawan sebelum membuat keputusan.
- 2) Responden sebanyak 52 (54,7%) responden menjawab setuju, 40 (42,1%) responden menjawab sangat setuju dan 3 (3,2%) responden menjawab cukup setuju atas pertanyaan item sebelum

mengambil keputusan membicarakan terlebih dahulu dengan guru dan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta membicarakan terlebih dahulu dengan guru dan karyawan sebelum membuat keputusan.

- 3) Responden sebanyak 52 (54,7%) responden menjawab setuju, 32 (33,7%) responden menjawab sangat setuju dan 11 (11,6%) responden menjawab cukup setuju atas pertanyaan item: Ketika dihadapkan dengan masalah membicarakan/mendiskusikan dulu dengan guru dan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta membicarakan/mendiskusikan terlebih dahulu dengan guru dan karyawan ketika dihadapkan dengan masalah.
- 4) Responden sebanyak 60 (63,2%) responden menjawab setuju, 29 (30,5%) responden menjawab sangat setuju dan 6 (6,3%) responden menjawab cukup setuju atas pertanyaan item meminta saran-saran dari guru dan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta meminta saran-saran dari guru dan karyawan.
- 5) Responden sebanyak 54 (56,8%) responden menjawab setuju, 30 (31,6%) responden menjawab sangat setuju, 10 (10,5%) responden menjawab cukup setuju dan 1 (1,1%) responden menjawab tidak setuju atas pertanyaan item mendengarkan saran-saran dari guru



dan karyawan pada saat membuat persetujuan/kebijakan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di Lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta meminta dan mendengarkan saran-saran dari guru dan karyawan ketika membuat suatu persetujuan/kebijakan di lingkungan sekolah.

- 6) Responden sebanyak 44 (46,3%) responden menjawab sangat setuju, 41 (43,2%) responden menjawab setuju, 9 (9,5%) responden menjawab cukup setuju dan 1 (1,1%) responden menjawab tidak setuju atas pertanyaan item membantu pegawai supaya mengerjakan tugas dalam suasana menggembarakan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta membantu para pegawai agar mampu mengerjakan tugas dalam suasana yang menggembarakan.
- 7) Responden sebanyak 59 (62,1%) responden menjawab setuju, 34 (35,8%) responden menjawab sangat setuju dan 2 (2,1%) responden menjawab cukup setuju atas pertanyaan item hati-hati terhadap kesejahteraan perorangan dalam kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta berhati-hati terhadap kesejahteraan perorangan dalam kelompok.
- 8) Responden sebanyak 49 (51,6 %) orang menjawab sangat setuju, 43 (45,3 %) orang menjawab setuju dan 3 (3,2%) orang menjawab cukup setuju atas pertanyaan item berusaha membuat segala

sesuatu lebih menyenangkan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta berusaha membuat segala sesuatu lebih menyenangkan.

- 9) Responden sebanyak 58 (61,1%) orang menjawab setuju, 35 (36,8%) orang menjawab sangat setuju dan 2 (2,1%) orang menjawab cukup setuju atas pertanyaan item mempercayai semua anggota organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta memiliki kepercayaan terhadap semua anggota organisasi.
- 10) Responden sebanyak 56 (58,9%) orang menjawab setuju, 33 (34,7%) orang menjawab sangat setuju dan 6 (6,3%) orang menjawab cukup setuju atas pertanyaan item menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas.
- 11) Responden sebanyak 59 (62,1%) orang menjawab setuju, 26 (27,4%) orang menjawab sangat setuju, 9 (9,5%) orang menjawab cukup setuju dan 1 (1,1%) orang menjawab tidak setuju atas pertanyaan item mempertahankan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta mempertahankan kinerja organisasi.
- 12) Responden sebanyak 44 (46,3%) orang menjawab sangat setuju, 43 (45,3%) orang menjawab setuju, 7 (7,4%) orang menjawab cukup

setuju dan 1 (1,1%) orang menjawab tidak setuju atas pertanyaan item menjadwalkan pekerjaan yang akan dilaksanakan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta menjadwalkan pekerjaan yang akan dilaksanakan.

Secara umum persepsi responden berdasarkan diskripsi jawaban gaya kepemimpinan terhadap Kepala sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta menunjukkan bahwa sebagian besar menyatakan setuju dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta.

### **3. Diskripsi Penilaian Kinerja Guru**

Tabel 4.7 sampai dengan tabel 4.10 menunjukkan kinerja guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta yang terdiri dari 4 (empat) dimensi yaitu: 1) Keterampilan Instruksional; 2) Keterampilan Penilaian; 3) Keterampilan Manajemen dan 4) Profesionalisme.

#### **1) Keterampilan Instruksional**

Keterampilan Instruksional menunjukkan kemampuan mempersiapkan pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran. Hasil penilaian kinerja guru dimensi keterampilan instruksional di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta oleh responden ditunjukkan Tabel 4.7.

Tabel 4.7  
Frekuensi Jawaban Kinerja Responden terhadap Dimensi Ketrampilan Instruksional

Notasi	ITEM PERTANYAAN	Frekuensi Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
KI1	Memiliki pengetahuan yang memadai dan komprehensif tentang topik yang dibahas dalam kurikulum ( Menguasai materi pelajaran)	0	0	8	54	33
KI2	Membuat Rencana Pembelajaran (RPP) untuk pencapaian kompetensi yang diinginkan yang sesuai dengan kurikulum.	0	0	0	42	53
KI3	Memilih materi pelajaran dan bahan ajar serta media pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa.	0	0	16	50	29
KI4	Menyajikan materi pelajaran dan menghubungkan dengan pengalaman belajar siswa masa lalu dan masa depan.	0	0	0	72	23
KI5	Menggunakan komunikasi yang efektif dengan siswa.	0	0	16	55	24
KI6	Menggunakan strategi / metode pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar / pemahaman siswa.	0	0	0	69	26
KI7	Menyediakan kesempatan bagi individu yang berbeda – beda dalam memberikan pelayanan pembelajaran. (Pengelompokkan siswa pandai-sedang-kurang pandai).	0	0	24	45	26

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui:

- a) Penilaian responden terhadap pengetahuan yang memadai dan komprehensif tentang topik yang dibahas dalam kurikulum (Menguasai materi pelajaran) didapatkan sebanyak 8 (8,4%) guru mendapatkan nilai cukup setuju 54 (56,8%) guru mendapatkan nilai setuju dan 33 (34,7%) guru mendapatkan nilai sangat setuju. Hal ini berarti bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta memiliki pengetahuan yang memadai dan komprehensif tentang topik yang dibahas dalam kurikulum (Menguasai materi pelajaran).

- b) Penilaian responden terhadap Rencana Pembelajaran (RPP) untuk pencapaian kompetensi yang diinginkan yang sesuai dengan kurikulum didapatkan sebanyak 53 (55,7%) guru mendapatkan nilai sangat setuju dan 42 (44,2%) guru mendapatkan nilai setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta membuat Rencana Pembelajaran (RPP) untuk pencapaian kompetensi yang diinginkan yang sesuai dengan kurikulum.
- c) Penilaian responden terhadap materi pelajaran dan bahan ajar serta media pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa didapatkan sebanyak 50 (52,6%) guru mendapatkan nilai setuju, 29 (30,5%) guru mendapatkan nilai sangat setuju dan 16 (16,8%) guru mendapatkan nilai cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta memilih materi pelajaran dan bahan ajar serta media pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa.
- d) Penilaian responden terhadap materi pelajaran dan menghubungkan dengan pengalaman belajar siswa masa lalu dan masa depan didapatkan sebanyak 72 (75,7%) guru mendapatkan nilai setuju, dan 23 (24,2%) guru mendapatkan nilai sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta menyajikan materi pelajaran dan

menghubungkan dengan pengalaman belajar siswa masa lalu dan masa depan.

- e) Penilaian responden terhadap komunikasi yang efektif dengan siswa didapatkan sebanyak 55 (57,8%) guru mendapatkan nilai setuju, 24 (25,2%) guru mendapatkan nilai sangat setuju dan 16 (16,8%) guru mendapatkan nilai cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta memiliki komunikasi yang efektif dengan siswa.
- f) Penilaian responden terhadap strategi/metode pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar/pemahaman siswa didapatkan sebanyak 69 (72,6%) guru mendapatkan nilai setuju dan 26 (27,3%) guru mendapatkan nilai sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta menggunakan strategi/metode pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar/pemahaman siswa.
- g) Penilaian responden terhadap kesempatan bagi individu yang berbeda – beda dalam memberikan pelayanan pembelajaran. (Pengelompokkan siswa pandai-sedang-kurang pandai) didapatkan sebanyak 45 (47,3%) guru mendapatkan nilai setuju dan 26 (27,3%) guru mendapatkan nilai sangat setuju dan 24 (25,2%) guru mendapatkan nilai cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta menyediakan kesempatan bagi individu yang berbeda – beda dalam memberikan

pelayanan pembelajaran. (Pengelompokkan siswa pandai-sedang-kurang pandai).

Dari hasil penilaian kinerja guru di Lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta dapat disimpulkan bahwa Guru-Guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta telah memiliki ketrampilan instruksional yang menunjukkan kemampuan mempersiapkan pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran.

## 2) Keterampilan Penilaian

Keterampilan Penilaian menunjukkan tanggung jawab untuk melakukan evaluasi mengukur prestasi siswa, menyediakan, umpan balik pada siswa (remedial dan pengayaan). Hasil penilaian kinerja guru dimensi ketrampilan penilaian di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta ditunjukkan Tabel 4.8.

Tabel 4.8

Frekuensi Jawaban Kinerja Responden terhadap Dimensi Ketrampilan Penilaian

Notasi	ITEM PERTANYAAN	Frekuensi Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
KP1	Melakukan berbagai strategi / metode evaluasi untuk mengukur kemajuan (prestasi) siswa	0	0	0	83	12
KP2	Melakukan umpan balik yang mendorong kemajuan siswa (kegiatan remediasi dan pengayaan). Menggunakan hasil evaluasi untuk membuat	0	0	0	72	23
KP3	perencanaan pembelajaran berikutnya (rencana harian dan jangka panjang )	0	0	16	70	9

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui:

Penilaian responden terhadap berbagai strategi / metode evaluasi untuk mengukur kemajuan (prestasi) siswa didapatkan sebanyak 82 (87,4%) guru mendapatkan nilai setuju dan 12 (12,6%) guru mendapatkan nilai sangat setuju. Hal ini berarti bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta melakukan berbagai strategi / metode evaluasi untuk mengukur kemajuan (prestasi) siswa.

a) Penilaian responden terhadap umpan balik yang mendorong kemajuan siswa (kegiatan remediasi dan pengayaan) didapatkan sebanyak 72 (75,8%) guru mendapatkan nilai setuju dan 23 (24,2%) guru mendapatkan nilai sangat setuju. Hal ini berarti bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta melakukan umpan balik yang mendorong kemajuan siswa (kegiatan remediasi dan pengayaan).

b) Penilaian responden terhadap hasil evaluasi untuk membuat perencanaan pembelajaran berikutnya (rencana harian dan jangka panjang) didapatkan sebanyak 70 (73,7%) guru mendapatkan nilai setuju, 16 (16,8%) guru mendapatkan nilai cukup setuju dan 9 (9,5%) guru mendapatkan nilai sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta melakukan umpan balik yang mendorong kemajuan siswa (kegiatan remediasi dan pengayaan).



Dari hasil penilaian kinerja Guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta dapat disimpulkan bahwa guru-guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta telah memiliki ketrampilan penilaian yang menunjukkan tanggung jawab untuk melakukan evaluasi mengukur prestasi siswa, menyediakan, umpan balik pada siswa (remedial dan pengayaan).

### 3) Keterampilan Manajemen

Keterampilan Manajemen menunjukkan tanggung jawab mengelola waktu, melakukan rutinitas yang efektif dan menciptakan lingkungan pembelajaran yang terorganisir dan positif. Hasil penilaian kinerja guru dimensi ketrampilan manajemen di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta ditunjukkan Tabel 4.9

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui:

- a) Penilaian responden terhadap penggunaan waktu secara efisien dan efektif didapatkan sebanyak 55 (57,9%) guru mendapatkan nilai setuju dan 28 (29,5%) guru mendapatkan nilai sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta menggunakan waktu secara efisien dan efektif.

Tabel 4.9  
Frekuensi Jawaban Kinerja Responden terhadap Dimensi Ketrampilan  
Manajemen

Notasi	ITEM PERTANYAAN	Frekuensi Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
KM1	Menggunakan waktu secara efisien dan efektif	0	0	12	55	28
KM2	Menetapkan dan memelihara hubungan yang baik dengan siswa	0	0	0	52	43
KM3	Membuat lingkungan fisik sekolah/kelas sebaik mungkin sebagai tempat aman dan kondusif untuk belajar	0	0	0	65	30

- b) Penilaian responden terhadap hubungan yang baik dengan siswa didapatkan sebanyak 52 (54,7%) guru mendapatkan nilai setuju dan 43 (45,3%) guru mendapatkan nilai sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta menetapkan dan memelihara hubungan yang baik dengan siswa.
- c) Penilaian responden terhadap lingkungan fisik sekolah/kelas sebaik mungkin sebagai tempat aman dan kondusif untuk belajar didapatkan sebanyak 65 (68,41%) guru mendapatkan nilai setuju dan 30 (31,6%) guru mendapatkan nilai sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta membuat lingkungan fisik sekolah/kelas sebaik mungkin sebagai tempat aman dan kondusif untuk belajar.

Dari hasil penilaian kinerja guru di Lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta dapat disimpulkan bahwa guru-guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta telah memiliki ketrampilan manajemen yang menunjukkan tanggung jawab mengelola

waktu, melakukan rutinitas yang efektif dan menciptakan lingkungan pembelajaran yang terorganisir dan positif.

#### 4) **Profesionalisme:**

Profesionalisme menunjukkan tanggung jawab untuk menunjukkan komitmen etika profesional dan pengembangan sekolah. Hasil penilaian kinerja guru dimensi profesionalisme di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta ditunjukkan Tabel 4.10.

Tabel 4.10  
Frekuensi Jawaban Kinerja Responden terhadap Dimensi Profesionalisme

Notasi	ITEM PERTANYAAN	Frekuensi Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
P1	Menunjukkan sikap profesional sesuai kode etik guru dalam melaksanakan tugas	0	0	16	59	20
P2	Berpartisipasi dalam proses pengembangan sekolah dan pendidikan yang berkesinambungan	0	0	16	66	13
P3	Melaksanakan tugas pelayanan di sekolah secara profesional	0	0	0	73	22
P4	Menjaga dan melakukan komunikasi yang efektif dengan orang tua dan masyarakat	0	0	16	44	35

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui:

- a) Penilaian responden terhadap sikap profesional sesuai kode etik guru dalam melaksanakan tugas didapatkan sebanyak 59 (62,1%) guru mendapatkan nilai setuju, 20 (21,1%) guru mendapatkan nilai sangat setuju dan 16 (16,8%) guru mendapatkan nilai cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta menunjukkan sikap profesional sesuai kode etik guru dalam melaksanakan tugas.

- b) Penilaian responden terhadap partisipasi dalam proses pengembangan sekolah dan pendidikan yang berkesinambungan didapatkan sebanyak 66 (69,5%) guru mendapatkan nilai setuju, 16 (16,8%) guru mendapatkan nilai cukup setuju dan 13 (13,7%) guru mendapatkan nilai sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta berpartisipasi dalam proses pengembangan sekolah dan pendidikan yang berkesinambungan.
- c) Penilaian responden terhadap pelayanan di sekolah secara profesional didapatkan sebanyak 73 (6,8) guru mendapatkan nilai setuju dan 22 (23,2) guru mendapatkan nilai sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta melaksanakan tugas pelayanan di sekolah secara profesional.
- d) Penilaian responden terhadap komunikasi yang efektif dengan orang tua dan masyarakat didapatkan sebanyak 44 (46,3%) guru mendapatkan nilai setuju, 35 (36,8%) guru mendapatkan nilai sangat setuju dan 16 (16,8%) guru mendapatkan nilai cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta menjaga dan melakukan komunikasi yang efektif dengan orang tua dan masyarakat.

Dari hasil penilaian kinerja guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta dapat disimpulkan bahwa guru-guru di

lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta telah memiliki profesionalisme yang menunjukkan tanggung jawab untuk menunjukkan komitmen etika profesional dan pengembangan sekolah.

### C. Uji Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Validitas

Pengujian validitas kuisisioner dalam penelitian bertujuan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukuran yang digunakan mengukur apa yang ingin diukur.

Pengujian validitas ini digunakan *Product Moment Correlation*, yaitu dengan mengkorelasikan skor antara item dengan skor total menggunakan bantuan program SPSS. Menurut Ghozali (2009) suatu item dinyatakan valid jika indek korelasi *product moment pearson* ( $r$ )  $\geq 0,3$ . Hasil dari pengolahan data ditunjukkan pada Tabel 4.11 sampai Tabel 4.13.

Tabel 4.11 menunjukkan nilai koefisien validitas ( $r_{xy}$  hitung) untuk 15 (lima belas) item pertanyaan variabel Budaya Organisasi (X1) di Lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan adalah valid sebagai alat ukur, karena memiliki nilai  $r_{xy} \geq 0,3$ .

Tabel 4.11  
Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Budaya Organisasi (X1) di Lingkungan  
Yayasan Kanisius Cabang Surakarta

Notasi	Pertanyaan	$r_{xy}$ hitung	Status
BO1	Melakukan inovasi baru. Siap untuk menemukan tantangan baru yang sangat penting.	0,351	Valid
BO2	Memiliki komitmen untuk penemuan inovasi dan pengembangan. Ada penekanan untuk memulai, sikap entrepreneur, berani menemukan dan mengambil resiko	0,511	Valid
BO3	Organisasi dinamis dan memiliki semangat entrepreneur. Pegawai (orang-orang) berani mengambil resiko	0,572	Valid
BO4	Menekankan pada penyelesaian tugas, Berorientasi pada hasil (produk) dan pegawai melaksanakan tugas secara procedural	0,502	Valid
BO5	Menghasilkan produk tamatan. Membentuk / memperbaiki karakter dan mendorong kemajuan siswa.	0,604	Valid
BO6	Mengedepankan pencapaian kompetensi. Mengukur pencapaian tujuan yang dibuat	0,673	Valid
BO7	Berorientasi pada team. Menekankan hasil dengan melaksanakan pekerjaan yang sudah direncanakan secara team bukan secara individual.	0,569	Valid
BO8	Organisasi berorientasi untuk mengembangkan organisasi dan mempertahankan organisasi.	0,700	Valid
BO9	Organisasi memiliki aturan formal dan memiliki kedisiplinan. Organisasi membangun prosedur secara umum yang mengatur tentang pelaksanaan tugas pegawai.	0,641	Valid
BO10	Melakukan koordinasi, melakukan pengelolaan dan membuat pengarsipan. (koordinator, organisator dan administrator)	0,548	Valid
BO11	Mengedepankan stabilitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas organisasi	0,641	Valid
BO12	Organisasi merupakan milik perorangan. Seperti yang didirikan keluarga.	0,416	Valid
BO13	Sumberdaya manusia mengedepankan hubungan yang erat dan didasarkan pada moral organisasi	0,484	Valid
BO14	Organisasi berperan sebagai penasehat, menjadi figur ayah atau ibu	0,411	Valid
BO15	Organisasi mengedepankan nilai organisasi.	0,341	Valid

Valid =  $r_{xy} \geq 0,3$ ; Sumber : Data primer yang diolah (2011)

Tabel 4.12 menunjukkan nilai koefisien validitas ( $r_{xy}$  hitung) untuk 12 (dua belas) item pertanyaan variabel Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah (X2) di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan adalah valid sebagai alat ukur, karena memiliki nilai  $r_{xy} \geq 0,3$ .

Tabel 4.12  
 Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah  
 (X2) di Lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta

Notasi	Pertanyaan	$r_{xy}$ hitung	Status
GP1	Sebelum membuat keputusan mempertimbangkan apa yang dikatakan (diusulkan) oleh guru dan karyawan	0,571	valid
GP2	Sebelum mengambil keputusan membicarakan terlebih dahulu dengan guru dan karyawan	0,571	valid
GP3	Ketika dihadapkan dengan masalah membicarakan/ mendiskusikan dulu dengan guru dan karyawan	0,605	valid
GP4	Meminta saran-saran dari guru dan karyawan	0,591	valid
GP5	Mendengarkan saran-saran dari guru dan karyawan pada saat membuat persetujuan / kebijakan	0,654	valid
GP6	Membantu pegawai supaya mengerjakan tugas dalam suasana menggembarakan	0,531	valid
GP7	Hati-hati terhadap kesejahteraan perorangan dalam kelompok	0,450	valid
GP8	Berusaha membuat segala sesuatu lebih menyenangkan	0,552	valid
GP9	Mempercayai semua anggota organisasi	0,319	valid
GP10	Menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas	0,629	valid
GP11	Mempertahankan kinerja organisasi	0,332	valid
GP12	Menjadwalkan pekerjaan yang akan dilaksanakan	0,636	valid

Valid =  $r_{xy} \geq 0,3$

Sumber : Data primer yang diolah (2011)

Tabel 4.13 menunjukkan nilai koefisien validitas ( $r_{xy}$  hitung) untuk 17 (tujuh belas) item pertanyaan variabel kinerja Guru (Y) di Lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta . Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan adalah valid sebagai alat ukur, karena memiliki nilai  $r_{xy} \geq 0,3$ .

Tabel 4.13  
Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Kinerja Guru di Lingkungan Yayasan  
Kanisius Cabang Surakarta

Notasi	Pertanyaan	$r_{xy}$ hitung	Status
KI1	Memiliki pengetahuan yang memadai dan komprehensif tentang topik yang dibahas dalam kurikulum ( Menguasai materi pelajaran)	0,684	valid
KI2	Membuat Rencana Pembelajaran (RPP) untuk pencapaian kompetensi yang diinginkan yang sesuai dengan kurikulum.	0,529	valid
KI3	Memilih materi pelajaran dan bahan ajar serta media pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa.	0,932	valid
KI4	Menyajikan materi pelajaran dan menghubungkan dengan pengalaman belajar siswa masa lalu dan masa depan.	0,693	valid
KI5	Menggunakan komunikasi yang efektif dengan siswa.	0,632	valid
KI6	Menggunakan strategi / metode pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar / pemahaman siswa.	0,495	valid
KI7	Menyediakan kesempatan bagi individu yang berbeda – beda dalam memberikan pelayanan pembelajaran. (Pengelompokkan siswa pandai-sedang-kurang pandai).	0,346	valid
KP1	Melakukan berbagai strategi / metode evaluasi untuk mengukur kemajuan (prestasi) siswa	0,302	valid
KP2	Melakukan umpan balik yang mendorong kemajuan siswa (kegiatan remediasi dan pengayaan).	0,693	valid
KP3	Menggunakan hasil evaluasi untuk membuat perencanaan pembelajaran berikutnya (rencana harian dan jangka panjang )	0,553	valid
KM1	Menggunakan waktu secara efisien dan efektif	0,366	valid
KM2	Menetapkan dan memelihara hubungan yang baik dengan siswa	0,557	valid
KM3	Membuat lingkungan fisik sekolah/kelas sebaik mungkin sebagai tempat aman dan kondusif untuk belajar	0,342	valid
P1	Menunjukkan sikap profesional sesuai kode etik guru dalam melaksanakan tugas	0,830	valid
P2	Berpartisipasi dalam proses pengembangan sekolah dan pendidikan yang berkesinambungan	0,774	valid
P3	Melaksanakan tugas pelayanan di sekolah secara profesional	0,670	valid
P4	Menjaga dan melakukan komunikasi yang efektif dengan orangtua dan masyarakat	0,535	valid

Valid =  $r_{xy} \geq 0,3$ ; Sumber : Data primer yang diolah (2011)

## 2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil suatu pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Suatu alat ukur dikatakan reliable jika alat itu dalam mengukur suatu gejala yang berlainan senantiasa mengukur suatu gejala yang berlainan senantiasa mengukur sejauh mana alat ukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Untuk mengukur reliabilitas dalam suatu instrumen menggunakan metode *Alpha Cronbach* yang berdasarkan pada



rata-rata korelasi butir data instrumen pengukuran. Menurut Malhotra (1996), suatu instrumen dikatakan reliabel (handal) apabila nilai *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0,6. Tabel 4.14 menunjukkan hasil perhitungan *Alpha Cronbach* variabel – variabel penelitian. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan adalah reliabel (handal) sebagai alat ukur, karena memiliki nilai *Alpha Cronbach*  $\geq 0,6$ .

Tabel 4.14  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0,874	reliabel
Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah (X2)	0,859	reliabel
Kinerja Guru (Y)	0,907	reliabel

*Reliabel = Alpha Cronbach*  $\geq 0,6$

#### D. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk dapat memenuhi beberapa unsur akurasi daya penduga parameter yang tidak bias, untuk melihat tingkat ketelitian yang akan mencerminkan tingkat efisien hasil analisis dan keajegan (konsisten) hasil yang diperoleh sehingga persamaan regresi yang dihasilkan benar-benar dapat dipercaya untuk memprediksi.

##### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *kolmogorov-smirnov* dengan cara membandingkan nilai probabilitas (*p-value*) yang

diperoleh dengan taraf signifikansi yang sudah ditentukan yaitu 0,05. Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas adalah (Ghozali, 2009):

- a) Jika nilai probabilitas (*p-value*) masing-masing variabel independen dari lebih besar 0,05 maka data berdistribusi normal.
- b) Jika nilai probabilitas (*p-value*) masing-masing variabel independen lebih kecil dari 0,05 maka data tidak berdistribusi normal.

Tabel 4.15 menunjukkan hasil uji *kolmogorov-smirnov*. Berdasarkan Tabel 4.15 dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki distribusi normal. Hal ini terlihat pada nilai  $Z_{\text{kolmogorov-smirnov}}$  residual variabel independen X1, dan X2, dengan variabel dependen Y memiliki nilai 0,879 yang berarti dibawah  $Z_{\text{tabel}}$  (1,96) atau nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 yaitu 0,422 (Ghozali, 2009).

Tabel 4.15  
Hasil Uji Normal Dengan Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Unstandardized Residual	abs_res
N		95	95
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.00000	.13104
	Std. Deviation	.157092	.085579
Most Extreme Differences	Absolute	.090	.074
	Positive	.072	.074
	Negative	-.090	-.068
Kolmogorov-Smirnov Z		.879	.721
Asymp. Sig. (2-tailed)		.422	.676

a. Test distribution is Normal.

## 2. Autokorelasi

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah regresi hasil pengolahan ada korelasi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan yang lain dalam satu variabel. Konsekuensi dari autokorelasi adalah biasanya varian dengan nilai yang lebih kecil dari nilai yang sebenarnya, sehingga nilai  $R^2$  dan F cenderung overestimated. Cara untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan menggunakan pengujian *Durbin Watson* (DW) dengan ketentuan : nilai DW antara 1,65 sampai 2,35 dapat disimpulkan tidak ada Autokorelasi (Ghozali, 2009).

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan program SPSS. Didapatkan nilai DW Dari data – data diatas dapat dilihat bahwa semua nilai *Durbin Watson* (DW) sebesar 2,086 (Tabel 4.16) yang berarti masih diantara 1,65 sampai 2,35 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua data yang digunakan bebas dari autokorelasi.

Tabel 4.16  
Hasil Uji Autokorelasi Dengan Uji Durbin Watson (DW)

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.894 <sup>a</sup>	.799	.783	.16329	2.086

a. Predictors: (Constant), GP Instrumentatif, Budaya Sosial, Budaya Inovatif, GP Suportif, GP Partisipatif, Budaya Kompetitif, Budaya Birokrasi

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

## 3. Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas menggunakan bantuan SPSS dilakukan dua tahap, yaitu menghitung nilai residual absolutnya terlebih dahulu baru

menghitung korelasi antara nilai variabel dengan nilai residual. Kriteria yang digunakan untuk menyatakan apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak diantara data – data pengamatan dapat dilihat nilai koefisien signifikansinya (dalam hal ini ditetapkan  $\alpha = 5\%$ ). Apabila koefisien signifikansi lebih besar dari  $\alpha$  (5%), maka dapat dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas diantara data pengamatan tersebut.

Tabel 4.17  
Hasil Uji Heteroskedastisitas

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	.424	.109		3.888	.000
	Budaya Inovatif	.002	.026	.011	.084	.933
	Budaya Kompetitif	1.792E-5	.025	.000	.001	.999
	Budaya Birokrasi	-.050	.033	-.276	-1.533	.129
	Budaya Sosial	-.013	.026	0.065	-.498	.620
	GP Partisipatif	-.002	.028	-.011	-.072	.943
	GP Suportif	.025	.032	.113	.772	.442
	GP Instrumentatif	-.037	.023	-.213	-1.585	.117

a. Dependent Variable: abs\_res

Hasil pengolahan data dapat dilihat pada Tabel 4.17. Dari data – data tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai signifikansi di atas 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua data yang digunakan tidak terdapat heteroskedastisitas.

#### 4. Multikolinear

Tabel 4.18  
Nilai VIF Dan Tolerance Dari Uji Multikolinieritas

Variabel	$r^2$ Klein (Regresi Antar Variabl Independen)	$R^2$ Auxiliary (Regresi Lengkap)	Keterangan
Budaya Inovatif	0,473	0,799	Tidak ada multikolinearitas
Budaya Kompetitif	0,629		Tidak ada multikolinearitas
Budaya Birokrasi	0,699		Tidak ada multikolinearitas
Budaya Sosial	0,428		Tidak ada multikolinearitas
GP Partisipatif	0,577		Tidak ada multikolinearitas
GP Suportif	0,545		Tidak ada multikolinearitas
GP Instrumentatif	0,458		Tidak ada multikolinearitas

Dari hasil pengolahan data, masing masing variabel dapat dilihat pada Tabel 4.18 bahwa semua nilai  $r^2$  Klein (regresi antar variabel independen) lebih kecil dari nilai  $R^2$  Square Auxiliary (regresi total) sehingga dapat disimpulkan dalam model penelitian tidak terdapat gejala multikolinearitas.

#### E. Uji Hipotesis

##### 1. Regresi Linier Berganda

Hasil pengolahan data penelitian dengan metode uji regresi linier berganda didapatkan hasil sebagaimana tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.19  
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien	t hitung	Sig.
Konstanta	0,560		
Budaya Inovatif	0,151	2,927	0,004 *
Budaya Kompetitif	0,042	0,854	0,396
Budaya Birokrasi	0,168	2,564	0,012 *
Budaya Sosial	0,128	2,457	0,016 *
GP Partisipatif	0,146	2,616	0,010 *
GP Suportif	0,120	1,856	0,067
GP Instrumentatif	0,109	2,377	0,020 *

F hitung = 49,423    Sig. = 0,000

R Square = 0,799

Adjusted R Square = 0,783

\* : significant  $\alpha = 0.05$

Hasil regresi estimasi sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 0,560 + 0,151\text{BdI} + 0,042\text{BdKomp} + 0,168\text{BdBiro} + 0,128\text{BdSos} \\ + 0,146\text{GpPar} + 0,120\text{GpSup} + 0,109\text{GpInst}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil output perhitungan uji F test, dengan *bantuan SPSS 16.00 for windows* dihasilkan F hitung sebesar 49,423 pada *level of significant*  $\alpha = 0.05$  sedangkan nilai signifikansi dari hasil SPSS diperoleh sebesar 0.000. Nilai F-hitung= 49,423 > F-tabel = 2,00, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Faktor tersebut sebesar 78,3%. Koefisien determinasi menunjukkan besarnya variasi perubahan kinerja guru yang dipengaruhi oleh faktor-faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, dalam penelitian ini faktor yang berpengaruh dalam budaya organisasi yaitu

*commit to user*

budaya inovatif, budaya birokrasi, dan budaya sosial dengan gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan instrumentatif. Berdasarkan hasil pengujian (tabel 4.19) diketahui R Square sebesar 0,799 atau koefisien determinasi sebesar 79,9% sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja guru yang dipengaruhi variasi perubahan variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tersebut sebesar 79,9% sedangkan faktor selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian sebesar 20,9%.

2. Budaya inovatif (BdI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil ini karena  $t\text{-hitung} = 2,927 > t\text{-tabel} = 1,98$  dan tingkat signifikansi  $00 \leq 0,05$  sehingga H1a diterima.
3. Budaya Kompetitif (BdKomp) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hasil ini karena  $t\text{-hitung} = 0,854 < t\text{-tabel} = 1,98$  dan tingkat signifikansi  $000 \leq 0,05$  sehingga H1b ditolak.
4. Budaya birokrasi (BdBiro) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil ini karena  $t\text{-hitung} = 2,564 > t\text{-tabel} = 1,98$  dan tingkat signifikansi  $00 \leq 0,05$  sehingga H1c diterima.
5. Budaya sosial (BdSos) sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini karena  $t\text{-hitung} = 2,457 > t\text{-tabel} = 1,98$  dan tingkat signifikansi  $00 \leq 0,05$  sehingga H1d diterima.

6. Gaya kepemimpinan partisipatif (GpPar) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini karena  $t\text{-hitung} = 2,616 > t\text{-tabel} = 1,98$  dan tingkat signifikansi  $0,00 \leq 0,05$  sehingga H2a diterima.
7. Gaya Kepemimpinan Suportif (GpSup) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini karena  $t\text{-hitung} = 1,856 < t\text{-tabel} = 1,98$  dan tingkat signifikansi  $0,000 \leq 0,05$  sehingga H2b ditolak.
8. Kepemimpinan Instrumentatif (GpInst) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru  $t\text{-hitung} = 2,377 > t\text{-tabel} = 1,98$  dan tingkat signifikansi  $0,00 \leq 0,05$  sehingga H2c diterima.

## F. PEMBAHASAN

### 1. Hasil Temuan Pertama (Budaya Organisasi)

Hasil temuan pertama dalam penelitian ini budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta juga memiliki sistem nilai dan memberikan makna bersama bagi guru-guru di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta berpengaruh terhadap kinerja guru. Label budaya organisai yang lebih dominan di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta adalah budaya inovatif, budaya birokrasi, dan



budaya sosial. Dengan demikian hipotesis H1a yang berkaitan dengan budaya organisasi inovatif, H1c yang berkaitan dengan budaya organisasi birokrasi dan H1d yang berkaitan dengan dimensi budaya organisasi sosial diterima karena berpengaruh terhadap kinerja guru di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta.

Ciri-ciri yang menunjukkan bahwa label budaya inovatif dominan berlaku di Yayasan Kanisius ditandai dengan adanya kecenderungan pola budaya menjunjung tinggi komitmen, organisasi dinamis, membangun karakter, dan berorientasi ke pelayanan pelanggan. Label budaya birokrasi berlaku di Yayasan Kanisius Cabang Suakarta dengan melihat adanya kecenderungan di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta memiliki budaya mempertahankan organisasi yang telah ada, memiliki aturan formal, melakukan koordinasi yang efektif, dan mengedepankan stabilitas dan efisiensi dalam melaksanakan tujuan organisasi.

Label budaya sosial anggota organisasi merasa ikut memiliki seperti organisasi milik keluarga, memiliki moral organisasi yang dijunjung bersama, organisasi menjunjung tinggi rasa kekeluargaan dan menjunjung nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Berdasarkan hasil penelitian label budaya kompetitif tidak dominan berlaku di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta. Dengan demikian budaya kompetitif yang ditandai dengan adanya kecenderungan pola budaya mengedepankan pencapaian kompetisi, dan menekankan hasil pekerjaan yang telah ditargetkan tidak dominan di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta.

Hasil penelitian di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Ogbonna dan Lloyd (2000) yang melakukan penelitian dengan meneliti 342 sampel perusahaan industri di United Kingdom Inggris dengan populasi 1000 perusahaan. Di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta label budaya yang dominan adalah budaya inovatif, birokrasi dan sosial. Sedangkan penelitian Ogbonna dan Lloyd (2000) menemukan adanya hubungan positif antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi. Hasil ini bisa berbeda karena di perusahaan yang berorientasi laba label budaya kompetitif sangat dibutuhkan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Sedangkan di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta label budaya kompetitif tidak dominan karena lembaga organisasi kependidikan tidak berorientasi pada laba atau keuntungan (*non profit oriented*).

## 2. Hasil Temuan Kedua (Gaya Kepemimpinan)

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi supaya individu dan kolektif dapat mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah dalam kepemimpinannya akan menghadapi persoalan dan harus mencari jalan keluar terutama dalam proses mengambil tantangan seperti mencari peluang, kemauan untuk mengambil risiko, inovasi, berbagi visi dan membuat komitmen pencapaian tujuan bersama. Selain itu kepala sekolah harus menggunakan acuan kerja

*commit to user*

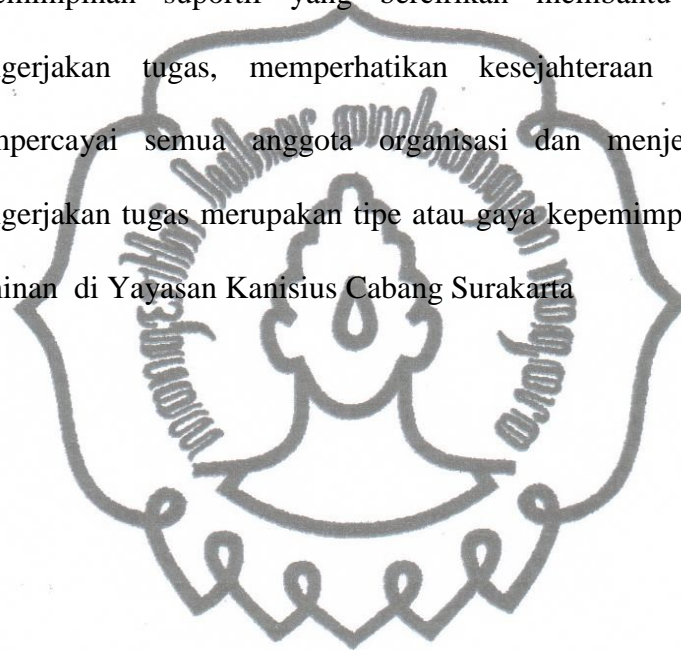
membangun hubungan saling percaya, menekankan tujuan bersama, dan membuat orang lain merasa penting, kuat dan berpengaruh.

Pemimpin di sekolah yaitu kepala sekolah memiliki tugas mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Hasil temuan kedua dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru sekolah pada Yayasan Kanisius Cabang Surakarta. Dimensi gaya kepemimpinan yang mendukung kinerja adalah gaya kepemimpinan partisipatif dan instrumentatif. Hipotesis H2a, H2c terbukti. Hasil ini ditunjukkan dengan adanya faktor dominan dari gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan instrumentatif terhadap kinerja guru. Sedangkan gaya kepemimpinan suportif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Ogbonna dan Lloyd (2000). Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan gaya kepemimpinan partisipatif dan suportif berpengaruh pada kinerja. Sedangkan gaya kepemimpinan instrumentatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Label gaya kepemimpinan partisipatif yang mempertimbangkan masukan bawahan dan mengambil keputusan secara demokratis dalam

organisasi menjadi ciri yang kuat yang ada di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta. Label gaya kepemimpinan instrumentatif atau direktif yang bercirikan mempertahankan kinerja organisasi dan menjadwalkan pekerjaan yang akan dilaksanakan secara ketat dan terkesan direktif lebih dominan di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta. Sedangkan label gaya kepemimpinan suportif yang bercirikan membantu pegawai dalam mengerjakan tugas, memperhatikan kesejahteraan secara hati-hati, mempercayai semua anggota organisasi dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas merupakan tipe atau gaya kepemimpinan yang kurang dominan di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta



## BAB V

### KESIMPULAN, SARAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, beberapa kesimpulan dalam penelitian ini antara lain :

1. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta .
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru di lingkungan Yayasan Kanisius Cabang Surakarta .
3. Budaya organisasi yang dominan di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta adalah budaya organisasi dengan tipe budaya inovatif, budaya birokrasi, dan budaya sosial. Sedangkan budaya organisasi dengan tipe budaya kompetitif kurang dominan.
4. Gaya kepemimpinan yang dominan di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta adalah gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan instrumentatif. Sedangkan gaya kepemimpinan suportif kurang dominan di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta.

#### B. Saran

##### 1. Saran Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kinerja guru di

*commit to user*

lingkungan Yayasan Kanisius cabang Surakarta. Berdasarkan hasil tersebut, saran menejerial yang perlu dilakukan antara lain :

- a. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan di sekolah perlu memberikan perhatian khusus pada pengelolaan faktor budaya organisasi di sekolah yang dipimpinnya. Hal ini didasarkan atas temuan dalam penelitian ini yang mengungkapkan adanya hubungan pengaruh yang kuat antara budaya organisasi dengan kinerja guru sekolah di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta.
- b. Budaya organisasi yang dibangun dapat memberikan ruang gerak perilaku karyawan yang lebih mendorong terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Dimensi – dimensi budaya organisasi dapat diusahakan untuk ditingkatkan meliputi : profesionalisme, keteraturan dalam bekerja, intensitas komunikasi dengan manajemen organisasi, kepercayaan pada teman kerja, adanya penilaian kerja yang transparan sehingga karyawan akan merasa senang apabila mendapat penghargaan dari organisasi terkait prestasi karyawan.
- c. Untuk mewujudkan gaya kepemimpinan yang bisa memberikan dukungan peningkatan kinerja, dapat diusahakan melalui dimensi – dimensi gaya kepemimpinan sebagai berikut : Adanya pengaruh ideal, pengembangan intelektual atasan, atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk turut ambil bagian dalam pengambilan keputusan dengan harapan ada masukan – masukan yang lebih komprehensif sehingga keputusan lebih efektif dan perhatian pribadi kepada karyawan.

## 2. Saran Penelitian Kedepan

Penelitian ini merupakan studi kasus pada Yayasan Kanisius Cabang Surakarta, dengan demikian kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum pada Yayasan Kanisius secara umum. Hal ini disebabkan oleh kompleksitas permasalahan yang dihadapi untuk masing-masing daerah yang berbeda. Beberapa saran penelitian kedepan antara lain:

1. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas, dengan mempertimbangkan kelompok asal sekolah guru, yang kemungkinan dapat menambah variasi hasil penelitian.
2. Penelitian ini hanya berfokus pada variabel – variabel yang mempengaruhi kinerja guru. Untuk penelitian kedepan dapat menyelidiki tentang pengaruh – pengaruh yang diakibatkan oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebelum dapat meningkatkan kinerja karyawan, misalnya dengan menambah variabel mediasi seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi.

### C. Keterbatasan Penelitian

Guna mengurangi pengertian yang salah dan persepsi salah pada pembaca maka penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus sehingga hasil penelitian dan kesimpulan hanya berlaku pada lokasi penelitian yaitu Yayasan Kanisius Cabang Surakarta.

2. Penelitian ini berdasarkan persepsi dari guru sehingga bukan merupakan hasil penilaian kinerja dari pihak-pihak yang berwenang dalam memberikan penilaian kinerja guru seperti kepala sekolah, penilik sekolah baik dari yayasan maupun dari Dinas Pendidikan dan Olahraga Kota Surakarta. Penelitian kedepan dapat dilakukan dengan penilaian kinerja guru berdasarkan hasil penilaian kinerja guru dari pengawas atau penilik sekolah yang berwenang.

