

**KONTRIBUSI BUDAYA ORGANISASI DAN  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH  
TERHADAP KINERJA GURU SMP NEGERI  
SE KECAMATAN PANDAN  
KABUPATEN TAPANULI TENGAH**

**TESIS**



**Oleh**

**D A R W I N  
NIM 19056**

**Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam  
mendapatkan gelar Magister Pendidikan**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2012**

## ABSTRACT

**Darwin. 2012. "Contribution of Organizational Culture and Principal Transformational Leadership toward Teachers' Performances in All Subdistrict of Pandan State Junior High Schools District of Tapanuli Tengah." Thesis. Postgraduate Programme. State University of Padang.**

From the initial observation or the result of pre-survey that had been done toward some state junior high school teachers showed less performances. This phenomenon is presumed had a contribution to organizational culture and principal transformational leadership.

The aims of this research was to reveal: 1) The contribution of organizational culture toward teacher's performances in all subdistrict of Pandan State Junior High School. 2) The contribution of Principal Transformational Leadership toward teachers' performances in all subdistrict of Pandan State Junior High School. 3) The gathering contribution of organizational culture and principal transformational leadership toward teachers' performances in all subdistrict of Pandan State Junior High School district of Tapanuli Tengah.

This research was descriptive analysis of quantitative research method that meant to research the events that have been occurred regarding of teachers' performances and oranzional culture, and also principal transformational leadership. The population of this study was teachers of subdistrict of Pandan State Junior High School, namely 89 people. The samples were 51 teachers that used Stratified Profortional Random Sampling for the chosen sampling technique. The research instrument used was questionnaire Likert scale model that had proven validity and reliability. This study was analyzed by using correlation and regression techniques.

The results were 1) Organizational culture had a significant contribution to the teachers subdistrict of Pandan State Junior High School performances with correlation coefficient of organizational culture ( $X^1$ ) toward teachers' performances (Y) namely 0.39 and contributed 15.4%. 2) Principal transformational leadership had a significant contribution to the teachers subdistrict of Pandan State Junior High School performances with correlation coefficient of principal transformational leadership ( $X^2$ ) toward teachers' perfromances (Y) namely 0.67 and contributed 44.4%. 3) Organizational culture and principal transformational leadership had gathering significant contribution to the teachers subdistrict of Pandan State Junior High School performances with multiple correlation coefficient between organizational culture and principal transformational leadership to the teachers' performance in gathering namely 0.704 and contributed 49.6%. It meant that if a school had a good organizational culture and supported by principal's charismatic leadership and also high work ethos would enhance teachers' performances.

## ABSTRAK

**DARWIN. 2012. “Kontribusi Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri se-Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah”. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang**

Dari pengamatan awal atau hasil pra survey yang dilakukan terhadap beberapa guru SMP Negeri se-Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, terlihat kinerja guru belum optimal. Fenomena ini diduga berhubungan dengan factor budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: 1) Kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMP Negeri se-Kecamatan Pandan. 2) Kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri se-Kecamatan Pandan. 3) Kontribusi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMP Negeri se-Kecamatan Pandan Tapanuli Tengah.

Penelitian ini adalah penelitian metode deskriptif analisis kuantitatif, yang dimaksudkan meneliti peristiwa yang telah terjadi mengenai kinerja guru dan budaya organisasi, serta kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Populasi penelitian ini adalah guru SMP Negeri se-Kecamatan Pandan sebanyak 89 orang. Jumlah sampel sebanyak 51 orang guru dengan teknik pengambilan sampel adalah menggunakan *Stratified Proportional Random Sampling*. Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket model skala Likert yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, dan di analisis dengan teknik korelasi dan regresi.

Hasil penelitian adalah 1) Budaya organisasi berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Pandan dengan koefisien korelasi budaya organisasi ( $X_1$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ) sebesar 0,39 dan berkontribusi sebesar 15,4%. 2) Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Pandan dengan koefisien korelasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_2$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ) sebesar 0,67 dan berkontribusi sebesar 44,4%. 3) Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara bersama-sama berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Pandan dengan koefisien korelasi ganda antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru secara bersama-sama sebesar 0,704 dan berkontribusi sebesar 49,6%.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur saya ucapkan kehadiran Allah Swt atas rahmat dan hidayahNya penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis mendapat bantuan dari banyak pihak, dengan ini penulis menyampaikan ungkapan rasa terimakasih dan penghargaan yang setulusnya kepada:

1. Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd. dan Dr. Yahya, M.Pd. selaku Pembimbing I dan II yang dengan arif dan tulus hati memberikan arahan dan saran perbaikan.
2. Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd. dan Prof. Dr. Sufyarma Marsidin, M.Pd. serta Prof. Dr. Syahrul R, M.Pd. selaku dosen kontributor yang telah memberikan sumbangan pemikiran berupa saran dan kritikan.
3. Pimpinan Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang telah memberikan kemudahan dan fasilitas di Universitas Negeri Padang yang telah memberikan kemudahan dan fasilitas demi kelancaran perkuliahan sampai selesainya penulisan tesis ini dengan baik
4. Para Dosen Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang telah membimbing penulis selama perkuliahan, serta seluruh karyawan program Pasca sarjana Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pelayanan terbaik kepada penulis
5. Kepala Dinas Pendidikan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang telah memberikan izin dalam penelitian ini.
6. Kepala sekolah dan guru SMP Negeri se-Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah yang telah membantu penelitian ini.
7. Kepada isteri tercinta Dra. Muslihah Harianja dan teristimewa anak-anakku Abdu Rahman Damandra dan Ashrun Jamil Damandra yang selalu mensuffort penulis dengan kasih sayang yang tulus dalam penyelesaian tesis ini maupun selama perkuliahan.

8. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana khususnya angkatan 2010 yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga bantuan, bimbingan dan petunjuk yang Bapak/Ibu berikan mendapatkan balasan yang berlipatganda dari Allah Swt.

Penulisan tesis ini telah diupayakan sebaik mungkin namun tesis ini belum sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritikan membangun dari pembaca. Mudah-mudahan tesis ini bermanfaat bagi dunia pendidikan dimasa yang akan datang.

Padang , Juni 2012

**Peneliti**

## DAFTAR ISI

ABSTRACT .....	i
ABSTRAK .....	ii
PERSETUJUAN AKHIR .....	iii
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING .....	iv
SURAT PERNYATAAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>BAB I      PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Pembatasan Masalah.....	8
D. Perumusan Masalah.....	10
E. Tujuan Penelitian .....	10
F. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II     KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
A. Landasan Teori .....	13
1. Kinerja Guru.....	13
2. Budaya Organisasi.....	16
3. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	21
B. Penelitian yang Relevan .....	27
C. Kerangka Pemikiran .....	28
D. Hipotesis .....	29
<b>BAB III    METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
A. Jenis Penelitian .....	30
B. Populasi dan Sampel .....	30
1. Populasi .....	30
2. Sampel .....	31
C. Definisi Operasional .....	35

	D. Pengembangan Instrumen .....	37
	E. Teknik Pengumpulan Data .....	42
	F. Teknik Analisis Data .....	43
	1. Analisis Deskriptif Data .....	43
	2. Uji Persyaratan Analisis.....	44
	3. Teknik Analisis Hipotesis .....	45
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
	A. Deskripsi Data .....	48
	B. Pengujian Persyaratan Analisis .....	56
	C. Pengujian Hipotesis .....	60
	D. Pembahasan .....	73
	E. Keterbatasan Penelitian .....	78
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....</b>	<b>79</b>
	A. Kesimpulan .....	79
	B. Implikasi .....	80
	C. Saran .....	82
	<b>DAFTAR RUJUKAN .....</b>	<b>84</b>

## DAFTAR TABEL

1. Tabel1:TugasPokokdanFungsiKepalaSekolah .....	25
2. Tabel2: Data PopulasiPenelitian .....	32
3. Tabel3: Data Guru SMP Negeri se-KecamatanPandan .....	33
4. Tabel 4: Klasifikasi Perhitungan Sampel.....	35
5. Tabel5:Proporsi Jumlah Sampel Berdasarkan Strata Pendidikan dan Masa Kerja.....	36
6. Tabel6: Kisi-Kisi Instrumen Penelitian .....	39
7. Tabel 7 : Sampel Uji Coba .....	40
8. Tabel 8 : Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian .....	42
9. Tabel 9: Klasifikasi Tingkat Pencapaian Responden .....	44
10. Tabel 10: Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru .....	49
11. Tabel11: Tingkat Pencapaian Respon untuk Setiap Indikator Kinerja Guru .....	50
12. Tabel 12: Distribusi Frekuensi Skor Budaya Organisasi .....	52
13. Tabel 13: Tingkat Pencapaian Respon untuk Setiap Indikator Budaya Organisasi.....	51
14. Tabel 14: Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.....	54
15. Tabel 15: Tingkat Pencapaian Respon untuk Setiap Indikator Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMP Negeri se-Kecamatan Pandan.....	56
16. Tabel 16: Rangkuman Hasil Uji Normalitas .....	58
17. Tabel 17: Rangkuman Analisis Kemandirian Antar Variabel Bebas .....	59
18. Tabel 18: Rangkuman Hasil Analisis Uji Linieritas X1 terhadap Y .....	60
19. Tabel 19: Rangkuman Hasil Analisis Uji Linieritas X2 terhadap Y .....	60
20. Tabel 20: Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel X1 terhadap Y .....	61
21. Tabel 21: Rangkuman Hasil Analisis Regresi Variabel X1 terhadap Y .....	62
22. Tabel 22: Rangkuman Hasil Uji Koefisien Regresi X1 Terhadap Kinerja Guru (Y) .....	63
23. Tabel 23: Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel X2 dan Y .....	64
24. Tabel 24: Rangkuman Hasil Uji Keberartian Analisis Regresi .. Variabel X2 dan Y .....	64
25. Tabel 25: Rangkuman Hasil Uji Koefisien Regresi X2 terhadap Y .....	66
26. Tabel 26: Rangkuman Hasil Analisis Koefisien ganda X1 dan X2 terhadap Y.....	67
27. Tabel 27: Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara X1 dan X2 terhadap Y .....	68
28. Tabel 28: Kontribusi Relatif dan Kontribusi Efektif X1 dan X2 terhadap Y .....	69
29. Tabel 29: Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Parsial .....	70

## DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 1 : Skema Kerangka Berpikir Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru.....30
2. Gambar 2 : Histogram Kinerja Guru (Y).....50
3. Gambar 3 : Histogram Budaya Organisasi (X1).....52
4. Gambar 4 : Histogram Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X2).....55
5. Gambar 5 : Regresi Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Guru (Y) .....62
6. Gambar 6 : Regresi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X2) Terhadap Kinerja Guru (Y) .....65
7. Gambar 7 : Regresi Ganda Budaya Organisasi (X1) dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X2) terhadap Kinerja Guru (Y) .....69

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Lampiran 1 : Pengisian Angket Uji Coba
2. Lampiran 2 : Variabel Uji Coba Kinerja Guru
3. Lampiran 3 : Variabel Uji Coba Budaya Organisasi
4. Lampiran 4 : Variabel Uji Coba Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah
5. Lampiran 5 : Validitas Kinerja Guru
6. Lampiran 6 : Validitas Budaya Organisasi
7. Lampiran 7 : Validitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah
8. Lampiran 8 : Pengisian Instrumen Penelitian
9. Lampiran 9 : Data Instrumen Kinerja Guru
10. Lampiran 10 : Data Instrumen Budaya Organisasi
11. Lampiran 11 : Data Instrumen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah
12. Lampiran 12 : Rekapitulasi Data Penelitian
13. Lampiran 13 : Statistik Variabel Bebas dan Terikat
14. Lampiran 14 : Statistik Dasar Histogram Kinerja Guru
15. Lampiran 15 : Statistik Histogram Budaya Organisasi
16. Lampiran 16 : Statistik Histogram Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah
17. Lampiran 17 : Uji Normalitas
18. Lampiran 18 : Uji Homogenitas
19. Lampiran 19 : Uji Independensi Variabel Bebas  $X_1$  dengan  $X_2$
20. Lampiran 20 : Uji Linieritas
21. Lampiran 21 : Uji Hipotesis Pertama
22. Lampiran 22 : Uji Hipotesis Kedua
23. Lampiran 23 : Uji Hipotesis Ketiga
24. Lampiran 24 : Kontribusi Relatif dan Kontribusi Efektif
25. Lampiran 25 : Korelasi Parsial

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Sebagai institusi Pendidikan sekolah adalah bagian terkecil dari sistem pendidikan nasional. Sekolah memiliki peran dan posisi strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan secara umum. Sekolah merupakan salah satu institusi yang berhubungan langsung dengan peserta didik. Dengan demikian sekolah harus berupaya memperbaiki kualitas secara terus menerus secara formal baik oleh pemerintah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan, masyarakat, maupun pihak sekolah itu sendiri.

Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Penataan sumber daya manusia perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun non formal, mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Tentang pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan, karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan berkaitan erat dengan kepemimpinan seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan. Jacobs & Jacques (1990:281) mengatakan Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan. .

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja guru yang semakin efektif dan efisien.

Guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Kinerja guru sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pendidikan di sekolah. Dalam hal ini guru sebagai guru profesional tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.

Tugas profesional guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar serta tugas-tugas guru dalam kelembagaan merupakan bentuk kinerja.

Melalui pengamatan penulis di sejumlah sekolah SMP Negeri di kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah yang dilakukan melalui pemantauan dan bertanya langsung, penulis melihat adanya fenomena-fenomena yang menunjukkan masih rendahnya kinerja guru. Hal ini terlihat dari : (1) menyusun rencana pembelajaran masih ada diantara guru belum optimal membuat silabus dengan model terbaru sesuai tuntutan standar proses, (2) dalam melaksanakan pembelajaran bermutu guru kurang optimal, hal ini terlihat dari cara guru mengajar menggunakan metode ceramah pasif, (3) guru belum optimal dalam proses penilaian dan evaluasi, hal ini terlihat masih ada guru yang belum membuat kisi-kisi soal ujian, (4) guru belum optimal membuat tindak lanjut perbaikan penilaian, hal terlihat masih ada guru yang belum membuat dan melakukan *remedial teaching*.

Kinerja guru salah satunya sangat dipengaruhi oleh proses kepemimpinan kepala sekolah yang bersangkutan. Semakin baik proses kepemimpinan kepala sekolah maka diduga hal itu akan semakin meningkatkan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik. Dengan adanya manajemen yang baik, kepala sekolah akan dapat mengelola proses pembelajaran secara lebih baik sehingga tercipta suasana kerja yang mampu menumbuhkan kinerja yang baik pula.

Kinerja guru akan baik jika telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan sesama warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, serta tanggung jawab terhadap tugasnya.

Oleh karena itu, tugas kepala sekolah selaku pimpinan adalah memberikan bimbingan, menggerakkan, mengarahkan, dan memotivasi kinerja guru.

Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai kontribusi terhadap kinerja guru, karena guru akan lebih baik kinerjanya jika kepala sekolah baik. Salah satu inti aktivitas kepala sekolah (kepemimpinan) adalah melakukan transformasi. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah menuntut kemampuannya dalam berkomunikasi, terutama komunikasi persuasif. Kepala sekolah yang mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya. Sebaliknya, pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi penghambat transformasi kepemimpinannya. Selain itu komunikasi dan motivasi berprestasi dari kepala sekolah, juga turut mewarnai perilaku pelayanan pendidikan kepada peserta didik dan masyarakat melalui pola kepemimpinan yang diterapkan.

Untuk menjadi pemimpin yang efektif, kepala sekolah selain dipengaruhi oleh faktor motivasi diri yang dimilikinya, dipengaruhi juga oleh kemampuan inte-lektual maupun kemampuan dalam mengelola organisasi sekolah (kemampuan bidang kekepalasekolahan), berupa pengelolaan ke dalam (internal) atau penge-lolaan keluar (eksternal). Robins dalam Danim (2009:49) berpendapat bahwa kepe-mimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Kemampuan mempengaruhi bisa didapatkan dari posisi formal ataupun informal. Kepemimpinan yang berasal dari struktur formal bersinggungan erat dengan fungsi manajemen.

Phegan dalam Wibowo (2010:18) bahwa budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa melaksanakan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan pola yang rumit tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka yakini, tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang dihargai dan dihukum. Adalah tentang bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam organisasi.

Selanjutnya menurut Sagala (2008:113) budaya organisasi adalah dibangun oleh para anggota organisasi dengan mengacu kepada etika dan sistem nilai yang berkembang dalam organisasi, dan pemberian hak kepada anggota dan pemimpin, dan dipengaruhi oleh struktur yang berlaku dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi sering difahami sebagai falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan.

Thoha (2008:5) mengemukakan bahwa perilaku (budaya) organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi.

Sebaiknya budaya organisasi berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, pemacu, pemicu (motivator), pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang diterapkan. Selain itu, apabila budaya organisasi berhasil diterapkan, maka akan menjadi sistem imbalan

rangkap tiga (*triple reward system*) yaitu tujuan manusia, organisasi, dan masyarakat menyatu. Orang-orang merasa lebih puas dalam pekerjaan apabila terwujud kerja sama dan kerja tim. Mereka belajar, tumbuh, dan memberikan kontribusi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas penulis berkesimpulan bahwa budaya organisasi dibangun oleh para anggota organisasi dengan mengacu kepada etika dan sistem nilai yang berkembang dalam organisasi, pemberian hak kepada anggota dan pimpinan, dan dipengaruhi oleh struktur yang berlaku dalam organisasi. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai. Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai “*Kontribusi Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri se - Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah*”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Kinerja guru rendah pada umumnya dipengaruhi beberapa faktor. Hal ini merupakan cerminan rendahnya kualitas pembelajaran guru di daerah. Komplikasi persoalan kinerja guru di daerah ataupun pada tataran kota akan memberikan pengaruh terhadap kualitas kinerja guru secara nasional. Bagaimana persoalan ini muncul menjadi sebuah persoalan yang menarik dicermati terutama bagaimana menganalisis persoalan dalam bentuk yang sempit pada tataran daerah.

Menurut Mangkuprawira dan Vitayala dalam Yamin (2010:129) kinerja guru merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik guru (personal/individual) atau SDM dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Uraian rincian faktor tersebut adalah :

- a) Faktor personal/ individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tem leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru.
- c) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi sekolah.
- e) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Timpe (1993 : 28) mengemukakan hal serupa bahwa ada enam faktor yang mem-pengaruhi kinerja guru yaitu: (1) lingkungan kerja, (2) motivasi kerja, (3) gaya kepe-mimpinan, (4) prilaku, (5) sikap dan (6) tindakan rekan-rekan. Tanggung jawab termasuk salah satu faktor berpengaruh terhadap kinerja seseorang, Arikunto (1990 : 19) mengemukakan bahwa keterlibatan seseorang dalam suatu kegiatan dengan tanggung jawab yang tinggi merupakan salah satu komitmen individu tersebut. Guru yang memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diembannya diduga akan terlihat dari kinerjanya.

Menurut Notoatmojo dalam Rusman (2011:50), kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa factor seperti *ability*, *capacity*, *incentive*, dan *environment* (kemampuan, kecakapan, peransang, dan lingkungan). Peneliti lain Colquit, LePine, Wasson, (2009:34) menyatakan bahwa *performance* (kinerja) dapat dipengaruhi oleh *organizational mechanisms*, *group mechanisms*, *individual characteristics*, dan *individual mechanisms*. Mekanisme organisasi diantaranya mencakup struktur **budaya organisasi**, struktur organisasi. Mekanisme tim mencakup perilaku dan gaya kepemimpinan, kekuasaan dan **pengaruh kepemimpinan**, proses tim dan karakteristik tim.

Karakteristik individu mencakup kepribadian dan nilai etika dan kemampuan berupa kecerdasan. Mekanisme individu termasuk kepuasan kerja, stress, motivasi, keadilan, dan pengambilan keputusan, sedangkan hasil yang diharapkan adalah **kinerja** dan komitmen organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas dapat diidentifikasi bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru diantaranya: motivasi kerja, kontekstual (situasional), dukungan tim, budaya organisasi, proses organisasi, kepemimpinan, komitmen, kepercayaan diri, dukungan satu tim, perilaku.

### **C. Pembatasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Secara konseptual penelitian ini akan menelaah dua faktor saja yang diduga mempunyai kontribusi lebih dominan terhadap kinerja guru, yaitu faktor budaya organisasi dan faktor kepemimpinan (kepemimpinan transformasional kepala sekolah). Hal ini didukung oleh hasil penelitian Kotler dan Heskett dalam Sanusi (2009:8) menyimpulkan bahwa budaya organisasi dapat dibentuk untuk peningkatan kinerja organisasi. Sedangkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dipilih berdasarkan pertimbangan menurut Bass dalam Gistituati (2009: 157) bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya.

Phegan dalam Wibowo (2010:18) bahwa budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa melaksanakan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan pola yang rumit tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka yakini, tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang

dihargai dan dihukum, tentang bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam organisasi.

Menurut Komarudin (1997:187) budaya itu sebagai totalitas kebiasaan dan perilaku yang tampil dalam masyarakat. Jika dikaitkan dengan organisasi sekolah, guru sebagai komponen yang memegang peranan penting dalam kegiatan organisasi sekolah menunjukkan kebiasaan dan perilaku dalam menjalankan tugas yang diembannya.

Di samping itu, budaya organisasi sekolah merupakan hal yang kompleks bahkan rumit, sangat diperlukan untuk menentukan keberhasilan suatu sekolah tersebut. Budaya sekolah yang baik akan mendukung guru dalam menjalankan aktivitas mengajar, mendidik dan membimbing peserta didik sehingga kinerja guru meningkat, demikian sebaliknya. Sebuah sekolah dengan budaya organisasi atau kebersamaan dalam berbagai hal akan memberikan kontribusi terhadap kinerja guru. Seorang guru akan termotivasi dengan adanya kebersamaan yang dibangun dari budaya organisasi ini. Guru yang menunjukkan kebiasaan dan perilaku tak mau atan acuh tak acuh dalam melaksanakan tugasnya, menganggap pekerjaan mengajar itu adalah hal yang berulang dan rutinitas belaka sehingga menampilkan cara kerja yang begitu-begitu saja, tidak peduli dengan perubahan dan pola mendidik yang baru. Jika kebiasaan ini ditunjukkan oleh sebahagian besar guru akan menjadi tradisi dan budaya sekolah yang akan diwariskan kepada generasi berikutnya bahkan jadi acuan perilaku bagi anggota organisasi sekolah bersangkutan.

Jika budaya yang seperti ini ditampilkan sekolah, jelas akan dianggap aneh dan tidak wajar jika ada guru yang menunjukkan kebiasaan dan perilaku berbeda dengan budaya tersebut. Contoh ada guru yang berupaya menunjukkan kinerja

tinggi akan dinilai salah, bahkan diejek atau dianggap ingin menonjolkan diri. Bagi guru yang punya idealisme tinggi akan menganggap ejekan tersebut biasa saja, tetapi bagi sebahagian guru yang lain mungkin hal itu akan menjadi penghalang untuk menunjukkan kerja yang maksimal.

Faktor lain yang berkontribusi kepada kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah, yang mampu menggerakkan, mengarahkan dan memotivasi guru untuk melaksanakan tugasnya sesuai tuntutan kurikulum. Berdasarkan pertimbangan tersebut peneliti menduga bahwa faktor budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki kontribusi yang dominan terhadap kinerja guru dan sekaligus sebagai fokus penelitian ini.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka dapatlah dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMP Negeri se Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah?
2. Apakah terdapat kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP N se Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah?
3. Apakah terdapat kontribusi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara bersama terhadap kinerja guru di SMP Negeri se Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Setiap kegiatan yang dilakukan tentu mempunyai tujuan begitupun dalam penelitian ini penulis mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMP Negeri se Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah
2. Untuk menjelaskan kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri se Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah
3. Untuk menjelaskan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja guru di SMP Negeri se Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah

#### **E. Manfaat Penelitian**

Setiap kegiatan yang dilakukan tentu diharapkan ada kegunaannya baik untuk diri sendiri ataupun untuk orang lain. Manfaat dapat diambil dari penelitian ini adalah:

##### 1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru yang berdampak kepada kegiatan proses belajar mengajar yang bermutu serta dapat digunakan sebagai bahan acuan dibidang penelitian yang sejenis.

##### 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta informasi tentang kontribusi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Pandan.
- b. Bagi guru-guru SMP, diharapkan guru-guru SMP Negeri Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah memperoleh bekal pengetahuan tentang kontribusi

budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru.

- c. Bagi institusi SMP Negeri se Kecamatan Pandan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana yang positif bagi seluruh para pemegang kepentingan (stakeholder) sekolah untuk menciptakan budaya organisasi yang kuat sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.