

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, IKLIM ORGANISASI
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU
MTsN DI KABUPATEN TANGGAMUS**

(Tesis)

Oleh
IDA EFIANA
NPM 1423012012



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
2016**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, IKLIM ORGANISASI
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU
MTsN DI KABUPATEN TANGGAMUS**

(Tesis)

**Oleh
IDA EFIANA
NPM 1423012012**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mendapatkan Gelar
MAGISTER PENDIDIKAN**

Pada

**PASCASARJANA PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PENDIDIKAN**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
2016**

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF PRINCIPAL LEADERSHIP, ORGANIZATION CLIMATE AND WORKING MOTIVATION TOWARD JUNIOR HIGH SCHOOL TEACHER'S PERFORMANCE IN TANGGAMUS REGENCY

By

Ida Efiana

This research aims to identify and examine the influence of the leadership of headmaster on teacher performance, organizational climate on teacher performance, motivation to work on teacher performance, leadership headmaster on work motivation, organizational climate on work motivation, leadership headmaster on teacher performance through motivation to work, organizational climate of school on teacher performance through work motivation, leadership and working climate headmaster of the performance of teachers, headmaster leadership and working climate on work motivation.

This study uses a quantitative approach to data collection techniques in the form of a questionnaire scale of 4 (four). to test the hypothesis used path analysis (parth analisys). The population numbered 107 people, with a sample of 84 people, in the sampling used stratified proportional random sampling (random).

The results of this study indicate that there are significant leadership of headmaster on teacher performance that is equal to 0.206, there is the influence of organizational climate on teacher performance is 0,504, there is the influence motivation to work on teacher performance, there is the influence of the leadership of headmaster of the motivation to work in the amount of 0.763, there are significant organizational climate on work motivation is 0.192, there is the influence of organizational climate on teacher performance through motivation to work in the amount of 0.381, there is the influence of the leadership of headmaster and organizational climate on the performance that is equal to 0.353, there is the influence of leadership and organizational climate on work motivation that is equal to 0.406.

Key words: teacher performance, leadership, organizational climate and work motivation.

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU MTsN DI KABUPATEN TANGGAMUS

Oleh

IDA EFIANA

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru, iklim organisasi terhadap kinerja guru, motivasi kerja terhadap kinerja guru, kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja, iklim organisasi terhadap motivasi kerja, kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja, iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja, kepemimpinan kepala madrasah dan iklim kerja terhadap kinerja guru, kepemimpinan kepala madrasah dan iklim kerja terhadap motivasi kerja.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa angket berskala 4 (empat). Untuk menguji hipotesis digunakan analisis jalur (path analysis). Populasi dalam penelitian berjumlah 107 orang, dengan sampel 84 orang, dalam pengambilan sampel digunakan stratified proportional random sampling (acak).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru yaitu sebesar 0,206, terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru yaitu sebesar 0,504, terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru yaitu 0,301 sebesar , terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja yaitu sebesar 0,763, terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja yaitu sebesar 0,192, terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja yaitu sebesar 0,381, terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja yaitu sebesar 0,301, terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi terhadap kinerja yaitu sebesar 0,353, terdapat pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja yaitu sebesar 0,406.

Kata kunci: kinerja guru, kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja.

Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA
MADRASAH, IKLIM ORGANISASI DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA GURU MTsN DI KABUPATEN
TANGGAMUS**

Nama Mahasiswa : **IDA EFIANA**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1423012012

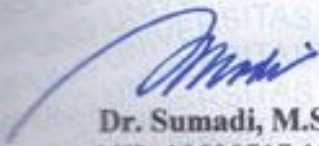
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan


Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Sumadi, M.S.
NIP. 19530717 198003 1 005


Dr. Irawan Suntoro, M.S.
NIP 19560323 198403 1 003

2. Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

3. Ketua Program
Magister Manajemen Pendidikan


Dr. Riswanti Rini, M.Si.
NIP 19600328 198603 2 002


Dr. Irawan Suntoro, M.S.
NIP 19560323 198403 1 003

MENGESAHKAN

1 Tim Penguji

Ketua : Dr. Sumadi, M.S.




Sekretaris : Dr. Irawan Suntoro, M.S.



Penguji : I. Dr. Muhammad Fuad, M.Hum.



II. Dr. Supomo Kandar, M.S.



Dean Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Dr. Muhammad Fuad, M.Hum.
NIP 19590722 198603 1 003

3 Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.
NIP 19590528 198103 1 002

4 Tanggal Lulus Ujian Tesis : 03 Maret 2016

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan kepala madrasah, iklim organisasi dan motivasi kerja Terhadap Kinerja Guru MTsN di Kabupaten Tanggamus”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, Februari 2016
Pembuat Pernyataan



Ida Efiana
NPM 1423012012

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Ida Efiana, S.Pd. Penulis dilahirkan pada tanggal 8 Juni 1976 di Tanjung Raja Kecamatan Tanjung Raja Kabupaten Lampung Utara. Merupakan anak kedua dari lima bersaudara yaitu dari pasangan Bapak Hi. Efendi dan Ibu Hj. Rosmawati.

Pendidikan yang pernah penulis tempuh antara lain :

1. Sekolah Dasar Negeri 3 (SDN 3) Tanjung Raja Kecamatan Tanjung Raja Kabupaten Lampung Utara, yang penulis selesaikan pada tahun 1987.
2. Kemudian Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 (SMP N 1) Tanjung Raja Kecamatan Tanjung Raja Kabupaten Lampung Utara, yang penulis selesaikan pada tahun 1991
3. Kemudian Madrasah Aliyah Sinar Harapan (MASH) Kecamatan Talangpadang Kabupaten Tanggamus, yang penulis selesaikan pada tahun 1994
4. Sarjana Pendidikan di Universitas Lampung pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Jurusan Pendidikan Ilmu Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, Program Studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan yang penulis selesaikan pada tahun 1998.

5. Pada tahun 2014 penulis melanjutkan studi di Program Pascasarjana (S2) di Universitas Lampung pada Program Magister Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan .

Prestasi yang pernah penulis raih adalah menjadi wisudawan terbaik II FKIP Universitas Lampung pada program Strata (S1) wisudawan periode 1998. Aktivitas penulis saat ini adalah sebagai staf pengajar di MTsN 2 Tanggamus. Pada tahun 2012 penulis menjadi guru penerima Anugerah Konstitusi (harapan II) guru PKn se-Indonesia. Pada bulan September 2015, penulis menjadi Guru terbaik ke III tingkat provinsi di Kementerian Agama Provinsi Lampung.

SANWACANA

Assalamualaikum Wr.Wb.

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : **“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru MTsN di Kabupaten Tanggamus”**.

Tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung. Penulis menyadari akan keterbatasan dan kemampuan yang dimiliki sehingga banyak mendapatkan petunjuk dan bantuan serta bimbingan dari semua pihak. Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada Bapak Ibu Dosen Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan.

Atas bimbingannya yang sangat bermanfaat, penulis haturkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Semoga ilmu dan amal yang diberikan kepada penulis selama penyusunan tesis ini menjadi amal ibadah, dan Allah SWT menganugrahkan limpahan rahmat, hidayah dan kesehatan lahir bathin kepada kita semua.

Pada kesempatan penulis ingin memberikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sedalam-dalam kepada

1. Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.P, Rektor Universitas Lampung yang telah memberikan inspiratif keilmuan dan kesuksesan,
2. Dr. Muhammad Fuad, M.Hum, selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung,
3. Prof. Dr. H. Sudjarwo, M.S, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung,
4. Dr. Riswanti Rini, M.Si, selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung,
5. Dr. Irawan Suntoro, M.S selaku Ketua Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan FKIP Univeristas Lampung sekaligus sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan saran serta dorongan selama penulisan tesis ini,
6. Dr. Sumadi, M.S. selaku pembimbing 1 yang telah memberikan masukan, saran dan motivasi secara moril dan materiil sehingga penelitian ini dapat diselesaikan,
7. Dr. Supomo Kandar, M.S selaku penguji II yang telah banyak memberikan arahan guna baiknya tesis ini,
8. Drs. Akhyarullah, M.Pd dan Musannip, S.Ag.M.Pd.I selaku kepala MTsN di Kabupaten Tanggamus yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian tesis ini,

9. bapak dan ibu Dosen Program Pascasarjana Fakultas Keguruan dan ilmu Pendidikan Univertistas Lampung, khususnya, dosen Magister Manajemen Pendidikan,
10. bapak dan ibu karyawan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.
11. teman-teman seperjuangan, khususnya, angkatan 2014 atau MP 6 yang telah memberikan semangat, dorongan positif dan inspirasi sehingga penelitian ini dapat diselesaikan.

Akhirnya melalui tulisan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan, penulis berharap dan berdoa semoga amal baik bapak, ibu, saudara mendapat imbalan dari Allah SWT “Amin”

Wassalammualikum Wr.Wb.

Bandar Lampung, Februari 2016
Penulis

Ida Efiana

MOTTO

Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada keringanan. Karena itu bila kau sudah selesai (mengerjakan yang lain). Dan berharaplah kepada Tuhanmu

(Q.S Al Insyirah : 6-8)

Guru Biasa : “menceritakan”, Guru Baik : “Menjelaskan”,

Guru Terbaik : “Mendemonstrasikan”, Guru Besar : “Memberi Insprasi”.

(William Arthur Ward)

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan puji syukur atas kehadiran Allah SWT, dengan segala ketulusan, kerendahan hati, dan perjuanganku sebagai tanda bukti kasih dan sayangku ingin mempersembahkan karya tulis ini kepada

1. suamiku tercinta Suwandi, yang senantiasa memberikan motivasi, perhatian, kasih sayang dan pengorbanan serta doa
2. orang tuaku yang tercinta yang telah membesarkandan selalu memberikan doa restu serta dorongan, semangat baik materil maupun moril dan dengan penuh kesabaran selalu mendoakanku.
3. anak-anakku tersayang, Ariq Fadhlurrahman, Azdki Tadzkia, dan Atika Syakira.
4. almamater tercinta Universitas Lampung.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
RIWAYAT HIDUP	iv
SANWACANA	vi
MOTTO	ix
LEMBAR PERSEMBAHAN	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Pembatasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah	8
1.5 Tujuan Penelitian	9
1.6 Manfaat Penelitian	9
1.7 Ruang Lingkup Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja Guru	12
2.1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	15
2.1.2 Penilaian Kinerja Guru	17
2.2 Kepemimpinan Kepala Madrasah	20
2.2.1 Tugas dan Peran Kepala Sekolah	22
2.3 Iklim Organisasi Madrasah	26
2.3.1 Tipe-tipe Iklim Organisasi Sekolah	29
2.3.2 Dimensi dan Indikator-indikator Iklim Organisasi Sekolah	31
2.4 Motivasi Kerja	33
2.5 Penelitian Yang Relevan	37
2.6 Kerangka Pikir	38
2.7 Hipotesis Penelitian	43
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	45
3.2 Populasi dan Sampel	45

3.3 Variabel Penelitian	47
3.3.1 Variabel Terikat	47
3.3.2 Variabel Bebas	49
3.4 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional Variabel	49
3.4.1 Variabel Bebas Kepemimpinan Kepala Madrasah	49
3.4.2 Variabel Bebas Iklim Organisasi	52
3.4.3 Variabel Bebas Motivasi Kerja	53
3.5 Teknik Pengumpulan Data	55
3.6 Uji Instrumen	56
3.6.1 Uji Kesahihan Instrumen (Validitas)	56
3.6.2 Uji Keandalan Instrumen (Reliabilitas)	60
3.7 Uji Persyaratan Analisis Data	61
3.7.1 Uji Normalitas	62
3.7.2 Uji Homogenitas	62
3.7.3 Uji Linearitas	62
3.8 Pengujian Hipotesis	63
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian	66
4.1.1 MTS Negeri 1 Tanggamus	66
4.1.2 MTS Negeri 2 Tanggamus	67
4.2. Diskripsi data hasil penelitian	68
4.2.1 Kinerja Guru (Y)	68
4.2.2 Kepemimpinan Kepala Madrasah (X1)	70
4.2.3 Iklim Organisasi Madrasah (X2)	72
4.2.4 Motifasi Kerja (X3)	73
4.3. Pengujian Persyaratan Analisis	75
4.3.1 Uji Normalitas	75
4.3.2 Uji Homogenitas Varian	77
4.3.3 Uji Linearitas	78
4.4. Pengujian Hasil Hipotesis	80
4.4.1 Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru	82
4.4.2 Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru	84
4.4.3 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru	86
4.4.4 Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja	88
4.4.5 Pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja	89
4.4.6 Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja	90
4.4.7 Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru Melalui motivasi kerja	91

4.4.8 Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi terhadap kinerja guru.....	92
4.4.9 Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi terhadap motivasi guru	92
4.4.10 Pengujian model	94
4.5 Pengaruh langsung tidak langsung	96
4.6 Pembahasan hasil penelitian	99
4.7 Keterbatasan penelitian	106

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Simpulan	108
5.2 Implikasi	110
5.2.1 Implikasi penelitian	110
5.2.2 Implikasi teoritis	111
5.3 Saran	112

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Kegiatan Kepengawasan madrasah tentang kinerja guru di MTsN 2 Tanggamus	6
3.1 Populasi dan sampel penelitian	47
3.2 Daftar pembobotan penilaian kinerja guru	48
3.3 Kisi-kisi instrumen variabel kinerja guru.....	48
3.4 Daftar pembobotan penilaian kepemimpinan kepala madrasah	50
3.5 Kisi-kisi Instrumen variabel kepemimpinan kepala madrasah	50
3.6 Daftar pembobotan iklim organisasi	52
3.7 Kisi-kisi instrumen variabel iklim organisasi	52
3.8 Daftar pembobotan penilaian motivasi kerja	54
3.9 Kisi-kisi instrumen variabel iklim organisasi	54
3.10 Hasil uji validitas variabel kinerja guru	57
3.11 Hasil uji validitas variabel kepemimpinan kepala madrasah	58
3.12 Hasil uji validitas variabel iklim organisasi.....	59
3.13 Hasil uji validitas variabel motivasi kerja	59
3.14 Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian.....	61
4.1 Rekapitulasi variabel Y, X ₁ , X ₂ , dan X ₃	68
4.2 Distribusi frekuensi skor kinerja guru (Y)	69
4.3 Distribusi frekuensi kepemimpinan kepala madrasah (X ₁).....	70
4.4 Distribusi frekuensi skor iklim kerja (X ₂)	72
4.5 Distribusi frekuensi motivasi kerja (X ₃).....	74
4.6 Rangkuman uji normalitas	77
4.7 Hasil penghitungan uji homogenitas varian	77

4.8 Rangkuman uji homogenitas varian uji barlet	78
4.9 Rangkuman uji linearitas	80
4.10 Rekapitulasi hasil pengujian hipotesis	93
4.11 Matrik koefisien korelasi sederhana	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka pikir	43
4.1 Histogram variabel kinerja guru	70
4.2 Histogram distribusi skor aplikasi nilai-nilai kepemimpinan kepala Madrasah.....	71
4.3 Histogram distribusi skor aplikasi nilai-nilai iklim organisasi	73
4.4 Histogram distribusi skor aplikasi nilai-nilai motivasi kerja	75
4.5 Diagram jalur antara X1, X2, X3 dan Y.....	81
4.6 Diagram jalur	82
4.7 Model hubungan struktural antar variabel	97

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Instrumen penelitian	113
2. Hasil skor variabel-variabel penelitian	119
3. Hasil perolehan skor variabel kepemimpinan kepala madrasah	125
4. Hasil perolehan skor variabel iklim organisasi	127
5. Hasil perolehan skor variabel motivasi kerja	130
6. Hasil skor variabel-variabel penelitian	133
7. Uji homogenitas varians	135
8. Signifikansi regresi dan korelasi $X_1 - Y$	139
9. Signifikansi regresi dan korelasi $X_2 - Y$	142
10. Signifikansi regresi dan korelasi $X_1 - X_3$	146
11. Signifikansi regresi dan korelas $X_2 - X_3$	150
12. Signifikansi regresi dan korelasi $X_3, X_2, X_1 - Y$	153
13. Signifikansi regresi dan korelasi $X_2, X_1 - X_3$	157
14. Signifikansi regresi dan korelasi $X_3, X_1 - Y$	162
15. Signifikansi regresi dan korelasi $X_3, X_2 - Y$	165
16. Hasil Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian	169
17. Signifikansi regresi dan korelasi $X_3 - Y$	180
18. Tabel r	184
19. Tabel t	188

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Memasuki era globalisasi, tantangan yang dihadapi bangsa Indonesia semakin berat. Pada era ini terjadi persaingan sumber daya manusia yang sangat kompetitif. Pengembangan sumber daya manusia merupakan pengaruh sangat penting bagi kesuksesan dan kesinambungan pembangunan oleh karena itu pembangunan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia mutlak diperlukan. Dalam konteks pembangunan sumber daya manusia pendidikan pada dasarnya merupakan proses mencerdaskan kehidupan bangsa dan pengembangan manusia Indonesia seutuhnya. Dalam UU No 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas pasal 3 Bab 3: Ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas di masa depan dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi membutuhkan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu pada semua jenjang pendidikan.

Berkaitan hal diatas, guru memegang peranan yang strategis dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Guru merupakan unsur sumber daya yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah, karena guru merupakan unsur manusiawi yang sangat dekat hubungannya dengan siswa dalam upaya pendidikan sehari-hari di sekolah. Oleh karena itu perlu adanya pemberdayaan terhadap mutu guru dilakukan secara terus menerus, dan berkelanjutan. Hal tersebut dilakukan agar guru menjadi tenaga pendidik yang

profesional dan memiliki kinerja yang baik. Berdasarkan UU RI No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Guru profesional adalah guru yang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Maksudnya adalah seseorang akan bekerja secara professional bilamana memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan kesungguhan hati untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya. Seorang guru dapat dikatakan profesional bila memiliki kemampuan tinggi (*high level of abstract*) dan motivasi kerja tinggi (*high level of commitment*). Kemampuan profesional guru adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas, yang dibekali dengan Kompetensi (kemampuan dasar).

Direktorat Pendidikan Dasar mengenai petunjuk pelaksanaan penilaian sekolah dasar (1994) tentang belajar dan pembelajaran mengembangkan lima kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh setiap guru sekolah dasar, antara lain (1) penguasaan kurikulum; (2) penguasaan materi setiap mata pelajaran; (3) penguasaan metode dan teknik evaluasi; (4) komitmen terhadap tugas; (5) disiplin dalam arti luas. Kemampuan profesi adalah salah satu unsur penunjang bagi guru dalam mewujudkan prestasi kerja (kinerja). Kinerja diartikan sebagai ukuran kerja (*performance*), pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja / unjuk kerja / penampilan kerja (L.A.N, 1992). Ada faktor penting yang berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja guru, salah satunya adalah motivasi kerja. Selain

dipengaruhi oleh motivasi kerja, kinerja guru juga dipengaruhi oleh iklim sekolah. Menurut Hadiyanto (2004: 176) iklim sekolah adalah situasi atau suasana yang muncul karena adanya hubungan antara kepala sekolah dan guru, guru dengan guru, guru dengan peserta didik yang menjadi ciri khas sekolah yang ikut mempengaruhi proses belajar mengajar di sekolah. Iklim sekolah merupakan perasaan pribadi tentang pengalaman guru terhadap situasi dan kondisi lingkungan sekolah yang nyaman dan mendukung untuk kegiatan belajar mengajar, bimbingan keteraturan dan keamanan yang dirasakan oleh setiap personel sekolah. Iklim sekolah yang kondusif akan berdampak pada kinerja guru. Hal tersebut mencerminkan bahwa suasana sekolah yang kondusif sangat mendukung peningkatan kinerja guru.

Motivasi dan iklim sekolah yang kondusif akan memungkinkan setiap guru untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Selain dipengaruhi dua hal diatas, kinerja guru juga dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan berorganisasi yang merupakan posisi kunci. Karena kepemimpinan seorang pemimpin berperan sebagai penyelaras dalam proses kerjasama antar manusia dalam organisasinya. Kepemimpinan seorang pemimpin akan mampu membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Kepemimpinan yang dinamis dan efektif merupakan potensi yang paling pokok dan yang sulit dijumpai, akan tetapi tidak berarti bahwa seorang pemimpin tidak mampu menjadi pemimpin yang berkemimpinan dinamis dan efektif. Memahami teori kepemimpinan akan dapat meningkatkan pemahamannya terhadap dirinya

sendiri, mengetahui kelemahan maupun kelebihan potensi yang ada dalam dirinya, serta akan dapat meningkatkan pemahaman tentang bagaimana seharusnya memperlakukan bawahannya. Menurut Edwar Sallis, (2006: 170). kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan mutu, tanpa kepemimpinan yang baik proses peningkatan mutu tidak dapat dilakukan dan diwujudkan. Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, (2008: 166) mengatakan Keutamaan pengaruh (*influence*) kepemimpinan kepala sekolah bukanlah semata-mata berbentuk instruksi, melainkan lebih merupakan motivasi atau pemicu (*trigger*) yang dapat memberi inspirasi terhadap para guru dan karyawan, sehingga inisiatif dan kreatifitasnya berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya. Mangkunegara, (2004 : 67) menyatakan Kinerja dapat pula disebut sebagai “hasil pekerjaan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Mutu pendidikan tidak akan lepas dari kinerja para guru, yang merupakan bagian dari sistem pendidikan di sekolah. Sehingga untuk itu perlu dianalisis tentang kinerja guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti kepemimpinan kepala madrasah, profesionalisme guru dan motivasi kerja (Mulyana, 2005 : 195). Simanjuntak (2005 : 95) menyatakan bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, kemampuan kerja, ketrampilan, fasilitas kerja, etos kerja dan teknologi. Sejalan dengan hal tersebut Simanjuntak (2005 : 124) menyatakan bahwa, agar kinerja atau performance dari setiap pegawai dapat meningkat diperlukan suatu pendorong atau faktor yang dapat membuat kinerja atau performance guru tersebut sesuai dengan yang

diharapkan oleh organisasi. Menurut Henry Simamora (1995:50) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh 3 (tiga) faktor, yaitu: 1. Faktor individual, yang terdiri dari:

(a) Kemampuan dan keahlian, (b) Latar belakang, (c) Demografi, (d) Pendidikan dan pelatihan. 2. Faktor psikologis yang terdiri dari: (a) Persepsi, (b) Attitude (c) personality (d) Pembelajaran, (e) Motivasi. (3) Faktor organisasai, yang terdiri dari: (a) Sumber daya, (b) kepemimpinan, (c) Penghargaan, (d) Struktur, (e) Job design. Selanjutnya berdasarkan Instruksi Mendiknas RI Nomor I/U/2002 tentang pelaksanaan akuntabilitas kinerja di lingkungan Depdiknas, kinerja adalah sebuah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi oganisasi.

Melakukan penilaian terhadap kinerja yang dihasilkan guru dipandang hal yang tepat, mengingat dari kinerja itu akan diperoleh gambaran kreativitas, inovasi, keterampilan, kemandirian dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan profesinya. Sondang, (2002 : 168) mengatakn penilaian itu sendiri merupakan proses dimana organisasi berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya. Sondang, (2002 : 168) menyatakant tinggi rendahnya kinerja guru memang memerlukan penilaian, hanya saja untuk apa hasil penilaian hasil kinerja itu memelukan perspektif tertentu, salah satunya menekankan penilaian kinerja itu dalam perannya sebagai suatu mekanisme untuk memberikan umpan balik dan sebagai suatu determinan dari alokasi imbalan. Menurut Robbin Stephen, (2002 : 217) mutu pendidikan tidak akan lepas dari kinerja para guru, yang merupakan bagian dari sistem pendidikan di sekolah. Sehingga untuk itu

perlu dianalisis tentang kinerja guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, kemampuan kerja, ketrampilan, fasilitas kerja, etos kerja dan teknologi. Sejalan dengan hal tersebut Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa, agar kinerja atau performance dari setiap pegawai dapat meningkat diperlukan suatu pendorong atau faktor yang dapat membuat kinerja atau performance guru tersebut sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Faktor tersebut adalah gaya kepemimpinan, iklim organisasi sekolah, dan motivasi kerja. Fenomena kurang optimalnya kinerja guru seperti di atas sangat menarik mengingat guru adalah faktor kunci di dalam proses pembelajaran yang sangat menentukan kualitas sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan, diperoleh data kinerja guru di MTsN 2 Tanggamus Kabupaten Tanggamus, seperti tabel dibawah ini:

Tabel 1.1 kegiatan kepengawasan madrasah tentang kinerja guru di MTsN Tanggamus kabupaten Tanggamus

No	Kinerja Guru	Persentase
1.	Belum menerapkan strategi belajar yang bervariasi	60,00
2.	Belum menerapkan struktur kegiatan pembelajaran efektif	60,00
3.	Belum memperbaiki kinerja mengajar melalui Penelitian Tindakan Kelas	56,00
4.	Dalam pengembangan silabus belum melakukan analisa konteks	50,00
	Rata-rata	56,50

Sumber: Laporan Kepengawasan sekolah MTsN Tanggamus tahun 2013-2014

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa nilai rata-rata rendahnya kinerja guru pada MTsN Kabupaten Tanggamus sebesar 56%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja

guru di MTsN Kabupaten Tanggamus tahun 2013-2014 masih rendah karena kinerja guru masih kurang dari 60%.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Hal tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- 1.2.1 Kepemimpinan kepala madrasah
- 1.2.2 Budaya sekolah
- 1.2.3 Iklim organisasi sekolah
- 1.2.4 Hubungan interpersonal di sekolah
- 1.2.5 Motivasi kerja
- 1.2.6 Mutu kerja
- 1.2.7 Sebagian besar guru belum menerapkan strategi pembelajaran yang kreatif dan inovatif

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, masalah dalam penelitian dibatasi pada :

- 1.3.1 Kinerja guru
- 1.3.2 Kepemimpinan kepala madrasah
- 1.3.3 Iklim organisasi
- 1.3.4 Motivasi kerja guru

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1.4.1. Bagaimanakah pengaruh langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru pada MTsN Tanggamus
- 1.4.2. Bagaimanakah pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja guru pada MTsN Tanggamus
- 1.4.3. Bagaimanakah pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru pada MTsN Tanggamus
- 1.4.4. Bagaimanakah pengaruh langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja pada MTsN Tanggamus
- 1.4.5. Bagaimanakah pengaruh langsung iklim organisasi sekolah terhadap motivasi kerja pada MTsN Tanggamus
- 1.4.6. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja pada MTsN Tanggamus
- 1.4.7. Bagaimanakah pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja pada MTsN Tanggamus
- 1.4.8. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan iklim kerja madrasah terhadap kinerja guru pada MTsN Tanggamus
- 1.4.9. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan iklim kerja madrasah terhadap motivasi kerja pada MTsN Tanggamus

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah mengetahui dengan menganalisis

- 1.5.1 pengaruh langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MTsN di Kabupaten Tanggamus
- 1.5.2 pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja guru MTsN di Kabupaten Tanggamus
- 1.5.3. pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru MTsN di Kabupaten Tanggamus
- 1.5.4. pengaruh langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus
- 1.5.5. pengaruh langsung iklim organisasi terhadap motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus
- 1.5.6. pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus
- 1.5.7. pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus.
- 1.5.8 pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan iklim kerja madrasah terhadap kinerja guru di MTsN Kabupaten Tanggamus
- 1.5.9 pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan iklim kerja terhadap motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis yaitu sebagai berikut

1.6.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan mengenai persepsi guru tentang pengaruh kepemimpinan kepala madrasah, iklim organisasi sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dan dapat digunakan sebagai bahan acuan dibidang keilmuan

1.6.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, manfaat yang diharapkan dapat diperoleh melalui temuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.6.2.1 Bagi kepala madrasah, penelitian ini sebagai masukan berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah, iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja guru

1.6.2.2 Bagi guru, sebagai masukan agar dapat meningkatkan kerja yang professional dan motivasi kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja guru di sekolah.

1.6.2.3 Bagi peneliti, untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan kepala madrasah, iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru MTsN Tanggamus

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Penulis membatasi ruang lingkup penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Iklim Organisasi, dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Guru MTsN di Kabupaten Tanggamus” sebagai berikut

- 1.7.1 Obyek Penelitian tentang sumber daya manusia yang berkaitan dengan kinerja guru, kepemimpinan kepala madrasah, iklim organisasi, dan motivasi kerja
- 1.7.2 Subyek Penelitian adalah Guru MTsN 1 Tanggamus dan MTsN 2 Tanggamus
- 1.7.3 Tempat dan waktu penelitian dilaksanakan di MTsN 1 Tanggamus pada tanggal 28 Agustus 2015 dan MTsN 2 Tanggamus pada tanggal 08 April 2015
- 1.7.4 Ruang Lingkup Ilmu: Manajemen Pendidikan yang khusus mengkaji tentang sumber daya manusia yang berkaitan dengan individu dalam organisasi yang berfokus pada kepemimpinan kepala madrasah, iklim organisasi, serta motivasi kerja terhadap kinerja guru

BAB II **TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Kinerja Guru

Di dalam suatu organisasi, kinerja memiliki pengaruh yang sangat besar bagi tercapainya tujuan organisasi tersebut. Kinerja kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan inovasi dalam menghasilkan sesuatu. Optimisasi kinerja tentunya bukan hal yang sederhana, karena banyak faktor yang mempengaruhi. Kinerja guru tidak hanya ditentukan dari salah satu faktor saja, namun banyak hal yang ikut berpengaruh dalam menentukan peningkatan kinerja guru. Rober Bacal (2005: 117) berpendapat bahwa kinerja adalah penyelesaian pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, kreativitas, dan inisiatif sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Suatu hasil yang bukan semata-mata dari prestasi kerja yang telah dicapai, tetapi dilihat juga waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan, keselarasan keahlian dan kemampuan yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilakukan, penggunaan cara-cara yang inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan dan gagasan yang dikeluarkan untuk menyelesaikan pekerjaan dan mencapai hasil yang maksimal. Menurut Danim (2002 : 30) salah satu masalah krisis pendidikan di Indonesia adalah guru belum mampu menunjukkan kinerja yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru belum sepenuhnya ditopang oleh derajat kemampuan kompetensi yang memadai. Menurut Rivai (2005 : 14) kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang didefinisikan sebagai hasil

atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan dahulu dan telah disepakati bersama. Fatah, (2003: 27) mengungkapkan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap serta motivasi untuk menghasilkan sesuatu adalah kinerja. Menurut manajemen sumber daya manusia kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Alma, Buchari (2007:107) menyatakan bahwa *performans* diartikan sebagai penampilan yang baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh seorang guru, maksudnya bahwa kinerja guru merupakan hasil atau *output* dari suatu proses.

Abraham Maslow dan Alma, Buchari (2007:89), adapun yang mempengaruhi kinerja seorang guru diantaranya adalah fisiologis, keamanan, afiliasi, penghargaan dan perwujudan (aktualisasi diri). Menurut Simamora (1999:423) kinerja diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitasnya, kinerja dapat diartikan sebagai: 1) sesuatu yang dicapai, 2) prestasi yang diperlihatkan, 3) kemampuan kerja. Sehingga kinerja diartikan juga sebagai hasil pekerjaan yang dicapai seseorang melalui suatu upaya yang disengaja dengan menggunakan seluruh potensi yang dimilikinya baik berupa pengetahuan, sikap maupun ketrampilan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Lebih lanjut Baedhowi (2006 : 8) menyatakan dalam hal kinerja guru bahwa kini banyak terdapat kesulitan yang dialami guru dalam

melaksanakan proses pembelajaran beberapa kesulitan yang dialami guru tersebut diklarifikasikan menjadi tiga jenis yaitu keterampilan (skill), kemampuan personal (kepribadian), metodolgi dan teknis. Mulyasa (2009 : 9) menyatakan dalam hal kinerja guru bahwa:

Sedikit terdapat tujuh indikator yang menyebabkan lemahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar yaitu, (1) rendahnya pemahaman guru terhadap strategi pembelajaran, (2) kurangnya kemahiran dalam mengelola kelas, (3) rendahnya kemampuan dalam melakukan dan memanfaatkan penelitian tindakan kelas, (4) rendahnya motivasi berprestasi, (5) kurangnya disiplin, (6) rendahnya komitmen profesi, dan rendahnya kemampuan manajemen.

Sebagai ujung tombak keberhasilan pendidikan, guru dianggap sebagai orang yang berperanan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh internal maupun faktor eksternal.

Guru merupakan subsistem penting yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan proses dan mutu peserta didik. Secara sederhana, guru berarti orang yang mengajarkan ilmu pengetahuan kepada peserta didik. Guru menempati kedudukan terhormat di masyarakat. Salah satu faktor yang menyebabkan hal tersebut adalah kewibawaan. Masyarakat menganggap bahwa guru adalah sosok yang pantas digugu dan ditiru. Hal ini menunjukkan bahwa guru adalah sosok teladan, panutan dan sosok yang mengemban tugas mulia. Sementara itu, tugas dan tanggung jawab guru tidak sekadar mengajarkan ilmu pengetahuan, tetapi lebih kompleks dari itu. Seorang guru mengemban amanah sebagai pengajar, juga sekaligus sebagai seorang pendidik. Guru bukan semata sebagai pengajar yang mentransferkan pengetahuan dan keterampilan melainkan juga sebagai pendidik

yang mentrasferkan pengetahuan dan sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan arahan dan tuntunan kepada siswa. Sementara itu Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2007: 156) menyatakan: *successfull performance depends on the right combination of effort, ability, and skill*. Bahwa keberhasilan kinerja dipengaruhi atau tergantung dari usaha, kemampuan, dan keterampilan.

2.1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Di dalam suatu organisasi, kinerja memiliki pengaruh yang sangat besar bagi tercapainya tujuan organisasi tersebut. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dilihat secara kuantitas dan kualitas ketika seseorang melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Kualitas kerja guru akan sangat menentukan pada hasil kualitas pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan/pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah. Whitmore dalam Uno (2012 : 63) mengemukakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang.

Pengertian ini merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil. Kinerja menuntut tergambarnya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Dengan demikian kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata. Menurut manajemen sumber daya manusia kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001: 82) faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu (1) kemampuan mereka; (2) motivasi; (3) dukungan yang diterima; (4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan; (5) hubungan mereka dengan organisasi. Tolak ukur dari kinerja adalah yang menggambarkan hasil yang ingin dicapai. As.ad, (2001: 48) mengatakan seberapa jauh seseorang mampu melaksanakan pekerjaan dan dibandingkan dengan hasil yang ingin dicapai dinamakan kinerja seseorang pada pekerjaan tersebut. Menurut Faustino Cardoso Gomes (2001:177) bahwa analisis mengenai performance kinerja akan berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu: (1) Kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai; (2) Kemampuan pegawai untuk melaksankannya.

Menurut Henry Simamora (1995:50) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh 3 (tiga) faktor, yaitu 1. Faktor individual, yang terdiri dari: (a) Kemampuan dan keahlian, (b) Latar belakang, (c) Demografi, (d) Pendidikan dan pelatihan. 2. Faktor psikologis yang terdiri dari: (a) Persepsi, (b) Attitude (c) personality (d) Pembelajaran, (e) Motivasi. (3) Faktor organisasai, yang terdiri dari: (a) Sumber daya, (b) kepemimpinan, (c) Penghargaan, (d) Struktur, (e) Job design. Adya Brata (2003:37) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain adalah: (1) kemapuan; (2) pola manajemen umum dan perusahaan; (3) pengembangan sumber daya manusia; (4) iklim organisasi dan keselarasan hubungan kerja; (5) motivasi dan pola insentif. Menurut Suharsaputra, (2010 : 147) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja baik faktor internal maupun faktor eksternal diantaranya variabel individu (meliputi kemampuan, keterampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman),

variabel organisasi (meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan), dan variabel psikologi meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Berdasarkan uraian diatas, kinerja guru dapat disimpulkan sebagai prestasi yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas mengajar selama periode tertentu sesuai standar kompetensi dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut

2.1.2 Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kerja berkenaan dengan kinerja guru yaitu berhubungan dengan kemampuan pokok yang harus dimiliki oleh setiap guru yang akan dijadikan tolak ukur kualitas kinerja guru. Kemampuan tersebut adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 menyebutkan penilaian kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan aspek jabatan.

Berdasarkan Peraturan Menteri tersebut, seorang guru mata pelajaran harus memiliki kemampuan antara lain

- (1) menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan;
- (2) menyusun silabus pembelajaran;
- (3) menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran;
- (4) melaksanakan kegiatan pembelajaran;
- (5) menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran;
- (6) menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran yang diampunya;
- (7) menganalisis hasil penilaian pembelajaran;
- (8) melaksanakan pembelajaran /perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi;
- (9) menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah dan nasional;
- (10) membimbing guru pemula dalam program induksi;
- (11) membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses

pembelajaran; (12) melaksanakan pengembangan diri; (13) melaksanakan publikasi ilmiah; (14) membuat karya inovatif. Penilaian kinerja guru tersebut secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi enam bagian utama yaitu (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran (3) melakukan evaluasi atau penilaian hasil pembelajaran; (4) membimbing kegiatan ekstrakurikuler; (5) membimbing guru pemula; (6) pengembangan diri.

Whitemore dalam Uno (2012 : 63) mengemukakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Pengertian ini merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil. Kinerja menuntut tergambarnya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Dengan demikian kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata . Pandangan yang lain dikemukakan oleh Patricia King, kinerja adalah aktifitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Menurut pandangan ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja seseorang dihubungkan tugas seseorang dengan tugas-tugas rutin yang dikerjakannya.

Menurut Sudjana (2002:17), kinerja guru dapat dilihat dari kompetensinya melaksanakan tugas-tugas guru, yaitu (1) merencanakan proses belajar mengajar; (2) melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar; (3) menilai kemampuan proses belajar mengajar dan (4) menguasai bahan pelajaran. Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli dan merujuk pada peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara, maka penilaian kinerja guru dapat disimpulkan menjadi empat yaitu (1) menguasai bahan ajar; (2) merencanakan proses belajar mengajar; (3) kemampuan melaksanakan dan mengelola proses mengajar; (4) kemampuan melaksanakan evaluasi atau penilaian. Yamin dan Maisah (2010 : 87) menyatakan bahwa kinerja

guru menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami guru, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan. Kinerja guru dapat tercapai dengan baik pada suatu instansi terlihat dari kehadiran guru di kelas, kesanggupan mengajar dengan disertai dedikasi dan semangat yang tinggi, serta diiringi rasa senang. Tolak ukur kinerja dikatakan baik jika dapat ditunjukkan dengan kinerja yang baik ditinjau dari berbagai faktor. Tolak ukur kinerja guru tertuang pada standar proses yang meliputi perencanaan pelaksanaan, penilaian hasil dan pengawasan proses pembelajaran.

Uraian tersebut mengarahkan pada satu simpulan bahwa kinerja guru merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan atau kemampuan, pengalaman, dan kesungguhan serta aktual dengan output yang dihasilkan tercermin secara kuantitas yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan hubungan antar pribadi. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru menyebutkan bahwa tugas guru sebagai berikut

“Guru sebagai pendidik profesional mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.

Pengelolaan pembelajaran yang dilaksanakan guru harus menguasai kompetensi yang dikelompokkan ke dalam kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan

profesional. Untuk mempermudah penilaian dalam penilaian kinerja guru dirangkum menjadi 14 (empat belas) kompetensi / indikator (Depdiknas.2010:6). Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis bahwa kinerja guru pada penelitian ini adalah persepsi guru dalam pelaksanaan kerja atau hasil kerja guru dengan indikator meliputi dimensi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

2.2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan suatu faktor yang terpenting dalam proses pencapaian, keberhasilan madrasah dalam pencapaian tujuannya. Berkenaan dengan kepemimpinan, Harold Koontz dan Heinz Weihrich (1990 : 344) menyatakan, *leadership is defined as influence, that art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals*. Dengan kata lain, kepemimpinan diartikan sebagai pengaruh, di mana tahap-tahap atau proses mempengaruhi orang agar orang tersebut bersedia melakukan dan secara sukarela pula berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan-tujuan kelompoknya.

Dalam hal ini, kepemimpinan dapat dipahami sebagai pengaruh, motivasi, dan kemampuan untuk berkontribusi terhadap keefektifan dan kesuksesan organisasi dan anggotanya. Pemimpin mampu meyakinkan bawahannya, bahwa pemimpinnya dapat memotivasi dan terdapat kejelasan aturan dalam meraih tujuan. Mc Shane and Von Glinow (2008: 402) berpendapat, "Leadership is about influencing , motivating, and enabling others to contribute toward the

effectiveness and success of the organization of which they are members". Dalam menjalankan kepemimpinannya kepala madrasah mempunyai peran yang sangat kuat untuk mempengaruhi bawahannya agar mau melakukan tindakan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan sebagai istilah umum dapat dirumuskan sebagai proses dengan sengaja mempengaruhi orang lain dalam merealisasikan tujuan. Hadari Nawawi, (1985: 33) melihat kepemimpinan sebagai proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan. Kepemimpinan dalam konteks sekolah lebih menekankan pada terjadinya hubungan antara personil sekolah serta menciptakan iklim kebersamaan dan saling memiliki yang ditandai dengan rasa kebersamaan dalam bekerja. Dalam kondisi seperti itu akan tercipta hubungan yang harmonis diantara seluruh personil sekolah (Kepala Madrasah, Guru, Staf Tata Usaha, Siswa, masyarakat, dan lain-lain).

Sebagai pemimpin formal, kepala madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Menurut Toha (2004: 264) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan Mulyasa (2003: 51) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi

orang lain yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dalam pengelolaan Sekolah Dasar (1995) menjelaskan, bahwa "kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan kepala madrasah untuk memberikan pengaruh-pengaruh yang dapat menyebabkan guru tergerak untuk melaksanakan tugas dan kegiatan secara bersama-sama dalam mencapai tujuan pendidikan secara efisien dan efektif". Onong Uchyana (2002: 133) berpendapat, kepemimpinan pada dasarnya memiliki unsur tertentu yang sama yaitu pengikut, tujuan dan kegiatan mempengaruhi. Huse Bowdich (1993: 145) menyatakan, "*leadership is the effort to influence or change the behavior of other to accomplish organizational, individual, or personal goals*". Merujuk pada uraian tentangn definisi kepemimpinan di atas, dapat disintesiskan bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang suatu organisasi yang direfleksikan dengan indikator kepala madrasah sebagai: educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator.

2.2.1 Tugas dan Peran Kepala Madrasah

Kebijakan Pendidikan Nasional (Depdiknas,2006), menyebutkan tujuh peran utama kepala madrasah yaitu, sebagai (1) educator; (2) manager; (3) administrator; (4) supervisor; (5) leader; (6) inovator; dan (7) motivator. Tugas Peran kepala sekolah sebagai *educator* meliputi (a) membimbing guru dalam menyusun program pengajaran; (b) membimbing guru dalam melaksanakan program pengajaran; (c) membimbing guru dalam mengevaluasi hasil belajar siswa; (d) membimbing guru melaksanakan program pengayaan dan remedial; (e)

membimbing karyawan dalam menyusun program kerja; (f) membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari; (g) membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler; (h) melakukan pengembangan staf dan guru melalui pertemuan sejawat; (i) melakukan pengembangan staf dengan mengikutsertakan staf dalam seminar, diskusi, dan sejenisnya; (k) mengusulkan kenaikan pangkat guru dan staf secara periodik; (l) mengikuti perkembangan iptek melalui pendidikan dan pelatihan. Tugas dan peran kepala sekolah sebagai *manager* meliputi (a) mengadakan prediksi masa depan sekolah; (b) melakukan inovasi dengan mengambil kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah; (c) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut; (d) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional; (e) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan; (f) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan.

Tugas dan peran kepala madrasah sebagai *administrator* meliputi (a) pengajaran; (b) kepegawaian; (c) kesiswaan (d) sarana dan prasarana; (e) keuangan; (f) hubungan sekolah dan masyarakat. Tugas dan peran kepala sekolah sebagai *supervisor* meliputi : (a) menyusun program supervisi; (b) melaksanakan program supervisi; (c) menggunakan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru dan karyawan. Tugas dan peran kepala madrasah sebagai *leader* meliputi (a) kepribadian yang kuat; (b) visi dan memahami misi sekolah; (c) kemampuan mengambil keputusan; (d) kemampuan berkomunikasi; (e) memahami kondisi anak buah atau bawahannya. Tugas dan peran kepala madrasah sebagai *inovator*

meliputi : (a) mencari dan menemukan gagasan-gagasan baru untuk pembaharuan sekolah; (b) melakukan pembaharuan disekolah. Sedangkan tugas dan peran kepala madrasah sebagai *motivator* meliputi (a) mengatur lingkungan kerja; (b) mengatur suasana kerja(fisik); (c) mengatur suasana kerja (non fisik); dan (c) menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman. Berdasarkan uraian di atas dapat penulis simpulkan bahwa urgensi dan signifikansi fungsi dan peranan kepala madrasah didasarkan pada pemahaman bahwa keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan kepala madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu memiliki kompetensi yang disyaratkan agar dapat merealisasikan visi dan misi yang diemban sekolahnya. Peran kepala madrasah sebagai pemimpin merupakan peran yang sentral terutama dalam memimpin pembelajaran bagi masyarakat sekolah.

Kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah dalam mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, hal ini dapat dilihat berdasarkan tugas dan perannya dalam memimpin sekolah, dengan indikator yang meliputi *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, dan motivator*.

Atmodiwirio (2003) menyebutkan

Seorang kepala madrasah yang efektif berdsarkan penelitian Nasional Association of Secondary School Prncipalsmerupakan paduan antara sifat-sifat pribadi dan gaya kepemimpinan, yaitu : (1) memberikan contoh; (2) berkepentingan dengan kualitas ; (3) bekerja dengan landasan hubungan kemanusiaan; (4) memahami masyarakat sekitar; (5) memiliki sikap mental yang baik dan stamina fisik yang prima; (6) berkepentingan dengan staff dan sekolah; (7) melakukan kompromi untuk mencapai kesepakatan; (8) mempertahankan stabilitas; (9) mampu mengatasi stress; (10) menciptakan struktur agar sesuatu bisa terjadi; (11) mentolelir adanya kesalahan; (12) tidak menciptakan konflik pribadi; (13) memimpin

melalui pendekatan yang positif; (14) tidak menjauhi atau mendahului orang-orang yang dipimpinya; (15) mudah dihubungi oleh orang; (16) memiliki keluarga yang serasi.

Pendapat lain yang berkaitan dengan efektifitas kepemimpinan kepala madrasah dikemukakan oleh Usman (2009:290), menurutnya ciri-ciri kepemimpinan efektif sekolah di abad ke-21 adalah (a) kepemimpinan yang jujur, membela kebenaran, dan memiliki nilai-nilai utama; (b) kepemimpinan yang mau dan mampu mendengarkan suara guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan komite sekolah; (c) kepemimpinan yang menciptakan visi yang realistis sebagai milik bersama; (d) kepemimpinan yang percaya berdasarkan data yang dapat dipercaya; (e) kepemimpinan yang dimulai dengan introspeksi dan refleksi terhadap diri sendiri dahulu; (f) kepemimpinan yang memberdayakan dirinya dan stafnya serta mau berbagi informasi; (g) kepemimpinan yang melibatkan semua sumber daya manusia di sekolah, mengatasi hambatan-hambatan untuk berubah baik secara personal maupun organisasional.

Kepemimpinan kepala madrasah pada hakikatnya adalah kepala sekolah yang memahami dan menguasai kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang efektif seperti yang diakronimkan bahwa kepala madrasah sebagai EMASLIM (educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator). Mulyasa (2003:126) menyatakan kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan kepala Madrasah adalah kemampuan kepala madrasah dalam mempengaruhi bawahannya guna mencapai

tujuan yang telah ditetapkan, hal ini dapat dilihat berdasarkan tugas dan peranan kepala sekolah dalam memimpin madrasah.

2.3 Iklim Organisasi

Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kalinya di pakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*), kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin dalam wirawan (2007) bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya. Menurut Cohen et all (dalam Pinkus, 2009: 14), “school climate as the quality and character of school life based on patterns of students parent and school personnel’s experience of school life and reflects norms, goals, values, interpersonal relationships, teaching and learning practices, and organizational structures”, maksudnya adalah sekolah merupakan kualitas dan karakter dari kehidupan sekolah, berdasarkan pola perilaku siswa, orang tua dan pengalaman personil sekolah tentang kehidupan sekolah yang mencerminkan norma-norma, tujuan, nilai, hubungan interpersonal, praktek belajar dan mengajar, serta struktur organisasi. Menurut Tagiuri yang dikutip oleh Owens (1992: 140), menyatakan bahwa iklim organisasi sekolah adalah karakteristik dari keseluruhan lingkungan sekolah yang meliputi: lingkungan fisik (*ecology*), lingkungan sosial (*milieu*), sistem sosial (*social system*), dan budaya (*culture*). Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen sumber daya manusia. Iklim organisasi yang terbuka memacu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Indrawijaya, Adam (1999:3) mengatakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antar dua orang atau lebih yang bekerja sama secara optimal dan terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan ikatan sebagai atasan atau bawahan di antara sekelompok orang.

Menurut Davis dan Newstrom (1996: 21), iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para guru melakukan pekerjaan mereka atau serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh guru yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku guru. Iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan bagi guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri guru tersebut untuk bekerja lebih bersemangat. Ini berarti bahwa iklim organisasi sekolah berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi para guru. Hal ini sesuai dengan ungkapan Dirjen Dikti (Buku IIC, 1983:45), yang menyebutkan bahwa, “Iklim organisasi sangat mempengaruhi motivasi dan produktivitas para anggotanya untuk berpartisipasi, ada pula iklim yang justru

memadankan motivasi untuk berprestasi”. Kutipan tersebut memberikan pengertian kepada kita terutama kepada para pemimpin organisasi termasuk organisasi pendidikan, untuk selalu memperhatikan iklim organisasi sekolah guru dalam organisasinya. Pemimpin harus berusaha mengelola iklim organisasi sekolah organisasinya, agar dapat menciptakan suasana yang dapat menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja para gurunya. Melalui suasana yang demikian guru akan merasa tenang, nyaman, tidak ada yang ditakuti dalam bekerja. Hersey dan Blanchard (1998:9), mengemukakan bahwa organisasi merupakan sistem sosial terdiri dari subsistem manusia, subsistem teknologi, subsistem administrasi dan subsistem informasi. Subsistem yang paling penting dalam organisasi adalah subsistem manusia, manusialah sebenarnya yang akan menentukan tercapai atau tidak tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, manusia yang bekerja pada organisasi perlu dipelihara dan diberikan stimulus dan fasilitas yang dapat meningkatkan gairah kerjanya.

Iklim organisasi apabila dikaitkan dengan guru-guru dalam bekerja sama melaksanakan kondisi lingkungan organisasi sekolah dimana guru-guru melaksanakan tugasnya. Hoy dan Miskel (2001:430) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan kurang serasi antara seseorang guru dengan guru lainnya ikut menyebabkan kinerja akan buruk. Hoy dan Miskel (2001:431), mengemukakan bahwa :*Organization climate is a relatively enduring quality of school environment that experience by teachers affect their behavior, and is based on their collective perception of behavior in school. A climate emerges through the interaction of members and exchange of sentiment among them. The climate of a school is its*

“*personality*”. (Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan sekolah yang berlangsung secara relatif yang dialami oleh guru memengaruhi sikap-sikapnya dan itu berdasarkan kepada kepentingan secara bersama tentang “sikap” di sekolah. Suatu iklim timbul melalui interaksi dari anggota dan pertukaran perasaan diantara mereka iklim organisasi sekolah adalah keperibadiannya). Definisi iklim organisasi sekolah yang lebih operasional dikemukakan oleh Robert Stringer (1984:1), yaitu: *asset measurable properties of the work enviroment, based on the collective perception of the people who live and work in the enviroment and demonstrated to unfluencew there behafior,*” atau dengan kata lain iklim organisasi merupakan seperangkat persepsi orang-orang hidup dan bekerja dalam suatu lingkungan dan mempengaruhi perilaku mereka.

2.3.1. Tipe-tipe Iklim Organisasi

2.3.1.1 Iklim Terkendali (engaged climate)

Iklim terkendali ditandai dengan usaha yang tidak efektif oleh pimpinan untuk mengontrol dan adanya kinerja professional dari para guru. Pimpinan keras dan autokratik, dengan memberikan petunjuk, intruksi, perintah yang tinggi dan tidak respek kepada kemampuan profesional serta kebutuhan para guru. Selain itu pimpinan menghalangi para guru dengan aktivitas yang berat. Para pegawai tidak mempedulikan perilaku pimpinan dan memperlakukan mereka sendiri seperti para profesional. Mereka satu sama lain saling menghormati dan saling mendukung, mereka bangga akan pesan kerja mereka dan menikmati pekerjaan, mereka benar-benar berteman.

Selain itu guru tidak hanya respek atas kemampuan mereka masing-masing, tetapi mereka juga menyukai satu sama lain (benar-benar intim). Guru-gurunya profesional dan produktifitas walaupun memiliki pimpinan yang lemah, para guru bersatu, komitmen, mendukung dan terbuka.

2.3.1.2 Iklim Lepas (disengaged climate)

Iklim ini ditandai dengan adanya perilaku pimpinan bersifat terbuka, peduli dan mendukung. Pimpinan mendengar dan terbuka terhadap guru (sangat mendukung), memberi kebebasan terhadap untuk berbuat sesuai dengan pengetahuan profesional mereka. Namun demikian, guru tidak mau menerima pimpinan, guru secara aktif bekerja untuk melakukan sabotase terhadap pimpinan, guru tidak memperdulikan pimpinan. Guru tidak hanya tidak menyukai pimpinan, tetapi mereka tidak respek dan tidak menyukai satu sama lain (intimasi rendah atau hubungan kolega yang rendah). Guru benar-benar terlepas dari tugas-tugas.

2.3.1.3 Iklim Tertutup (closed climate)

Pada iklim tertutup, pimpinan dan bawahan benar-benar terlihat melakukan usaha, pimpinan menekankan pekerjaan yang kurang penting dan pekerjaannya sendiri, sedangkan guru merespon secara minimal dan menunjukkan komitmen yang rendah. Kepemimpinan atasan terlihat sebagai pengawasan, kaku, tidak peduli, tidak simpatik dan memberikan dukungan yang rendah. Bahkan pimpinan menunjukkan kecurigaan, kurangnya perhatian terhadap guru, tertutup, kurang fleksible, apatis dan tidak komitmen.

2.3.1.4 *Iklm Terbuka (open climate)*

Iklm terbuka ditandai dengan adanya kerjasama dan respek diantara guru dan pimpinan. Kerjasama tersebut menciptakan iklim dimana pimpinan mendengarkan dan terbuka terhadap guru, peimpinan memberikan hadiah yang benar-benar ikhlas, terus menerus, dan respek terhadap kemampuan profesionalisme dari guru (dukungan yang tinggi) serta memberikan kebebasan kepada guru untuk berbuat. Perilaku guru mendukung, terbuka, dan hubungan dengan teman sejawat tinggi. Guru menunjukkan pertemanan yang terbuka (intimasi tinggi), dan komitmen terhadap pekerjaan. Singkatnya antara pemimpin dan guru saling terbuka. Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi sekolah adalah sejumlah persepsi orang-orang terhadap lingkungan di mana ia bekerja.

2.3.2 Dimensi dan Indikator-indikator Iklim Organisasi

Dengan memperhatikan pengertian iklim orgonisasi, dan dipadukan dengan konsep iklim organisasi sekolah dengan memegang iklim organisasi sekolah dengan memegang prinsip iklim organisasi (Hoy dan Miskel, 2001), maka iklim organisasi sekolah dapat di rumuskan sebagai kondisi kultural organisasi sekolah yang memberikan ruang dalam mengatur hubungan sosial orang-orang yang terlibat dalam pendidikan/pembelajaran. Penilaian terhadap iklim organisasi sekolah akan dilakukan melalui persepsi guru terhadap apa yang dilihat, dirasakan dan dipikirkan pada lingkungan kerjanya. Indikator yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi sekolah, yaitu kondisi fisik pekerjaan dan kondisi sosial pekerjaan, yang meliputi tingkat kesejaterahan dan penghargaan, sarana

dan prasarana, pengendalian, iklim kepemimpinan, komunikasi dan intraksi, perumusan tujuan dan pengambilan keputusan. Segala (2000:91), mengemukakan tentang iklim organisasi sekolah dalam dimensi iklim organisasi kelas sebagai demokratis, yaitu : bahwa iklim dapat dipandang pada satu pihak sebagai karakteristik abadi yang mencirikan suatu kelas tertentu, yang membedakannya dari kelas yang lain, dan mempengaruhi perilaku guru dan siswa terhadap suasana belajar dikelas itu. Iklim belajar yang nyaman dan menyenangkan di kelas penting, sepenuhnya dan siswa dapat menumbuhkan motif berprestasi dalam kegiatan belajar mengajar. Sejalan dengan itu, Sufyaman (2004: 213) mengemukakan bahwa suasana pendidikan terkait dengan orang-orang yang terlibat dalam proses pendidikan, yaitu antara lain, tenaga kependidikan, siswa, orang tua siswa, masyarakat, pemakai dan pemerintah, dan suasana pendidikan itu sendiri, meliputi kegiatan belajar, semangat kerja dan kepercayaan berbagai pihak.

Dipandang dari pengertian tadi, dapat dikemukakan bahwa iklim organisasi sekolah sangat penting untuk dipelihara dan ditumbuh kembangkan dengan baik, agar (1) mampu menjadi motifasi dalam produktivitas kinerja guru, (2) dapat menjaga berlangsungnya hubungan komunikasi timbal balik diantara pihak yang turut serta dalam pendidikan serta dalam pendidikan dalam mengembangkan proses pembelajaran dan peningkatan mutu layanan pendidikan, dan (3) dapat mempertebal kepercayaan terhadap hasil pendidikan. Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses pembelajaran disekolah adalah kompetensi guru, metode yang dipakai, kurikulum, sarana dan prasarana, serta lingkungan pembelajaran baik lingkungan alam, sosial dan budaya.

Berdasarkan uraian diatas, yang dimaksud Iklim Organisasi Sekolah adalah kondisi lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung maupun tidak langsung oleh guru dalam melaksanakan tugas di sekolah. Berdasarkan uraian tentang konsep-konsep iklim organisasi sekolah di atas, dapat disintesis bahwa iklim organisasi sekolah antara lain adalah (a) hubungan antara atasan dengan bawahan, (b) hubungan antara sesama anggota organisasi, (c) tanggung jawab, (d) imbalan, (e) struktur kerja, dan (f) keterlibatan dan partisipasi.

2.4. Motivasi Kerja

Berkenaan dengan motivasi, Harold Koontz dan Heintz Weihrich (1990: 319) menyatakan, “motivation is a general term applying to the entire class of drives, desires, needs, wishes, and similar forces”. Dengan kata lain, motivasi adalah istilah umum yang berlaku buat seluruh kelas dari dorongan, keinginan, kebutuhan, harapan, dan kekuatan yang serupa. Motivasi manusia secara umum didasarkan pada kebutuhan, baik yang dirasakan secara sadar maupun tidak sadar.

David McClalland dalam Mangkunegara (2010 : 19) mengemukakan

“Ada 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi yaitu; 1) memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, 2) berani mengambil dan memikul resiko, 3) memiliki tujuan yang realistic, 4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, 5) memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan dan 6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan”.

Abraham Maslow (Mangkunegara, 2005: 63) mengemukakan,

bahwa kebutuhan hierarki manusia adalah sebagai berikut: (1) kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah

atau disebut pula kebutuhan yang paling mendasar; (2) kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup; (3) kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial) yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai; (4) kebutuhan akan harga diri yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain; (5) kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan dan skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu.

Edward Murray dalam Mangkunegara (2010 : 20) mengemukakan

“Ada 8 (delapan) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu; 1) melakukan suatu dengan sebaik-baiknya, 2) melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan, 3) menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan, 4) berkeinginan menjadi orang terkenal atau menguasai bidang tertentu, 5) mengerjakan sesuatu yang sangat sukar dengan hasil yang memuaskan, 6) mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, 7) melakukan sesuatu yang lebih baik daripada orang lain dan 8) menulis novel atau cerita yang bermutu”.

Berdasarkan hasil penelitian McCllland, Abraham Maslow dan Edwad Murray menyimpulkan bahwa “ ada hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan pencapaian prestasi”. Artinya guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi dan sebaliknya guru yang memiliki motivasi kerja rendah cenderung memiliki prestasi kerja rendah. Siagian, (1985: 129) mengartikan secara sederhana, “Motivating” yang secara implisit berarti bahwa pimpinan suatu organisasi berada di tengah-tengah bawahannya, dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan. Sedangkan Winardi, (2000: 312) mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan . Wursanto, (1987: 132) mengatakan bahwa motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu. Dalam pengertian umum, motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong

perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktifitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Mausner dan Synderman dalam Wukir (2013:116) mengemukakan dua tipe motivasi, yaitu

1. Motivasi intrinsik : faktor yang datang dari diri sendiri yang mempengaruhi seseorang untuk melakukan tindakan tertentu. Faktor ini misalnya tanggung jawab (merasa pekerjaan adalah sesuatu yang penting), otonomi (kebebasan bertindak), kesempatan untuk maju, mengembangkan keahlian, melakukan pekerjaan yang menarik dan menantang.
2. Motivasi ekstrinsik : faktor yang datang dari luar diri atau yang dilakukan orang lain untuk memotivasi kita. Misalnya pemberian penghargaan, kenaikan gaji, promosi, tindakan disiplin, pemberian sanksi, atau kritik. Motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh yang cepat dan kuat namun biasanya tidak bertahan lama. Motivasi intrinsik biasanya bertahan lama karena melekat dalam diri individu.

Sedangkan menurut Fred Luthans (2008: 158) menyatakan, “motivasi adalah proses yang dimulai dengan adanya ketidaksesuaian yang diharapkan secara jasmani dan kejiwaan atau kebutuhan untuk beraktivitas atau suatu dorongan untuk mencapai tujuan atau penghasilan. Kunci untuk memahami proses motivasi terletak pada pemahaman tentang arti kebutuhan, dorongan, dan penghasilan serta hubungan dari ketiganya. Menurut Sardiman (2010:) motivasi intrinsik sering disebut juga motivasi murni, yakni motivasi yang sebenarnya timbul dari dalam diri sendiri. Beberapa faktgor pendukung motivasi intrinsik adalah tanggung jawab, pengakuan dan penghargaan, kebutuhan untuk merealisasikan diri, kebutuhan akan keamanan, dan percaya diri. Sardiman (2010:) Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh faktor-faktor dari luar, yakni hubungan pemimpin dengan anggota, pengembangan, hubungan dengan rekan kerja,

kehidupan pribadi, dan kebutuhan sosial. Motivasi kerja guru menurut Uno (2012: 17) adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat di arahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja guru tampak melalui (1) tanggung jawab dalam melakukan kerja; (2) prestasi yang dicapai; (3) pengembangan diri; (4) kemandirian dalam bertindak. Berdasarkan definisi dari para ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah tenaga pendorong atau daya kekuatan untuk melakukan suatu usaha yang diarahkan pada perilaku yang melibatkan diri dengan pekerjaan. Gibson dan kawan-kawan (2006: 132) mengemukakan, kekuatan yang bekerja pada seseorang pekerja untuk memulai atau memperkarsai dan mengatur perilaku.

Robert George R Terry dalam Moekjat (1994: 10) menyatakan motivasi adalah keinginan didalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak. Harold Koontz dalam Moekijat (1994: 11) berpendapat bahwa motivasi menunjukkan dorongan dan usaha untuk memenuhi atau memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai tujuan. Dari berbagai pendapat mengenai definisi tentang motivasi kerja diatas, dapat disintesiskan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan lembaga, dengan indikator dimensi dorongan untuk (1) berprestasi; (2) berafiliasi; (3) mendapat penghargaan; (4) aktualisasi diri.

2.5 Penelitian yang Relevan

2.5.1 Penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati (2011)

Meneliti Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Metro. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara iklim kerja dan kinerja guru dengan koefisien determinasi sebesar 94,5%.

2.5.2 Penelitian yang dilakukan oleh Yuniar (2011)

Meneliti Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru SMPN di Kotabumi. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan koefisien determinasi sebesar 80,8%.

2.5.3 Penelitian yang dilakukan Elly Ismarini (2014)

Meneliti Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, disiplin kerja, dan iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru SMPN Kecamatan Kotabumi Kota. Penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah, disiplin kerja dan iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru.

2.5.4 Penelitian yang dilakukan Carudin (2011)

Meneliti Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja (Studi Deskriptif Analitik pada Guru SMK Negeri se-Kabupaten Indramayu). Penelitian ini menunjukkan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru pada kategori sedang.

2.6 Kerangka pikir

2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru

Kepala madrasah merupakan personel sekolah yang bertanggungjawab terhadap kegiatan-kegiatan sekolah. Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah. Kompleksnya tugas-tugas sekolah membuat lembaga pendidikan tersebut tidak mungkin berjalan dengan baik tanpa kepala madrasah yang profesional dan inovatif. Kepala madrasah juga harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi, mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan aman dan penuh semangat, mampu mengembangkan stafnya untuk tumbuh dalam kepemimpinannya, perkembangan mutu profesionalisme guru, dan meningkatnya mutu lulusan. Oleh karena itu seorang kepala madrasah di dalam dalam melaksanakan tugasnya harus memahami karakteristik bawahannya, sehingga termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal.

Di samping berorientasi pada tugas, kepala madrasah juga harus menjalin keharmonisan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, sehingga mereka tetap merasa senang dalam melaksanakan tugasnya. Jika guru memiliki anggapan bahwa kepemimpinan kepala madrasahnya baik, maka diharapkan guru akan melaksanakan tugasnya dengan senang hati tanpa merasa ada tekanan dari atasan. Kondisi seperti inilah yang diharapkan akan mampu mengelola proses pembelajaran di sekolah dengan baik berarti guru telah dapat melaksanakan kompetensi pedagogiknya dengan baik.

2.6.2 Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru

Iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan bagi guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri guru untuk bekerja lebih bersemangat sehingga kinerja guru semakin meningkat. Iklim organisasi sekolah yang baik dapat menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja para gurunya. Indikator yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi sekolah, yaitu kondisi fisik pekerjaan dan kondisi sosial pekerjaan, yang meliputi tingkat kesejaterahan dan penghargaan, sarana dan prasarana, pengendalian, iklim kepemimpinan, komunikasi dan intraksi, perumusan tujuan dan pengambilan keputusan. Iklim organisasi apabila dikaitkan dengan guru-guru dalam bekerja sama melaksanakan kondisi lingkungan organisasi sekolah dimana guru-guru melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan kurang serasi antara seseorang guru dengan guru lainnya ikut menyebabkan kinerja akan buruk. Dengan demikian, iklim organisasi sekolah dapat didefinisikan sebagai suasana lingkungan sekolah, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial pekerjaan yang dapat dirasakan oleh orang-orang yang terlibat didalam proses pembelajaran, langsung atau tidak langsung yang tercipta akibat kondisi kultural organisasi sekolah tersebut.

2.6.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Motivasi kerja yang tinggi akan memungkinkan diperolehnya produktivitas yang tinggi. Kuat lemahnya motivasi kerja ikut membantu besar kecilnya keluaran. Jadi, motivasi kerja inilah yang akan memberi bentuk pada pekerjaan dan hasil yang diperolehnya. Motivasi seseorang dalam bekerja akan menentukan sikap kerjanya. Individu yang mempunyai motivasi tinggi dapat bekerja dengan kualitas

dan kuantitas yang lebih baik. Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku individu. Semakin besar motivasi yang dimiliki oleh individu sebagai karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Motivasi yang tinggi harus dimiliki oleh seorang guru dalam proses pengajarannya. Ini dikarenakan dengan motivasi yang tinggi, dapat meningkatkan kinerja guru itu sendiri sehingga berdampak pada proses pengajarannya dalam memberikan materi kepada siswa-siswanya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat di duga terdapat ketergantungan yang nyata dari kinerja guru sebagai variabel terikatnya terhadap variabel bebasnya yaitu kepemimpinan kepala madrasah, iklim kerja dan motivasi kerja.

2.6.4 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan tidak mungkin berlangsung tanpa ada upaya memotivasi bawahannya. Seorang pemimpin madrasah harus dapat mendorong atau memotivasi para guru sehingga para guru dapat terdorong untuk melakukan suatu tindakan yang terarah pada tujuan bersama. Kepemimpinan kepala madrasah sangat erat terhadap motivasi dalam konteks pencapaian tujuan. Kepemimpinan kepala madrasah juga akan memberi pengaruh besar terhadap sikap dan perilaku kerja seorang guru.

2.6.5 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan bagi guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri guru tersebut untuk bekerja lebih bersemangat. Ini berarti bahwa iklim organisasi sekolah berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi para guru. Pemimpin harus berusaha mengelola iklim organisasi sekolah organisasinya, agar dapat menciptakan suasana yang dapat menumbuhkan

semangat dan kegairahan kerja para gurunya. Melalui suasana yang demikian guru akan merasa tenang, nyaman, tidak ada yang ditakuti dalam bekerja.

2.6.6 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Kerja Melalui Motivasi Kerja

Dasar utama pelaksanaan motivasi oleh seseorang pimpinan adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinnya sebagai suatu faktor penentu keberhasilan organisasi yang memandang manusia sebagai faktor penentu keberhasilan yang berarti pula menurut adanya perhatian serius pada semua permasalahan kebutuhan. Seseorang pemimpin yang berhasil dalam melaksanakan fungsi motivasi adalah pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk merealisasikan adanya sinkronisasi antara tujuan pribadi para anggota organisasi dengan tujuan pribadi para anggota organisasi dengan tujuan organisasi itu sendiri

2.6.7 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Kerja Melalui Motivasi Kerja

Kepemimpinan tidak mungkin berlangsung tanpa ada upaya memotivasi bawahan/orang lain. Dalam artian pihak lain/bawahan dapat patuh mengikuti apa kata sang pemimpin, hanya jika sang pemimpin mampu mendorong atau memotivasi dan menciptakan iklim organisasi yang kondusif maka mereka terdorong untuk melakukan suatu tindakan yang terarah pada tujuan bersama. Mengingat para bawahan atau rekan kerja yang dimotivasi memiliki beragam kepribadian dengan beragam motivasi.

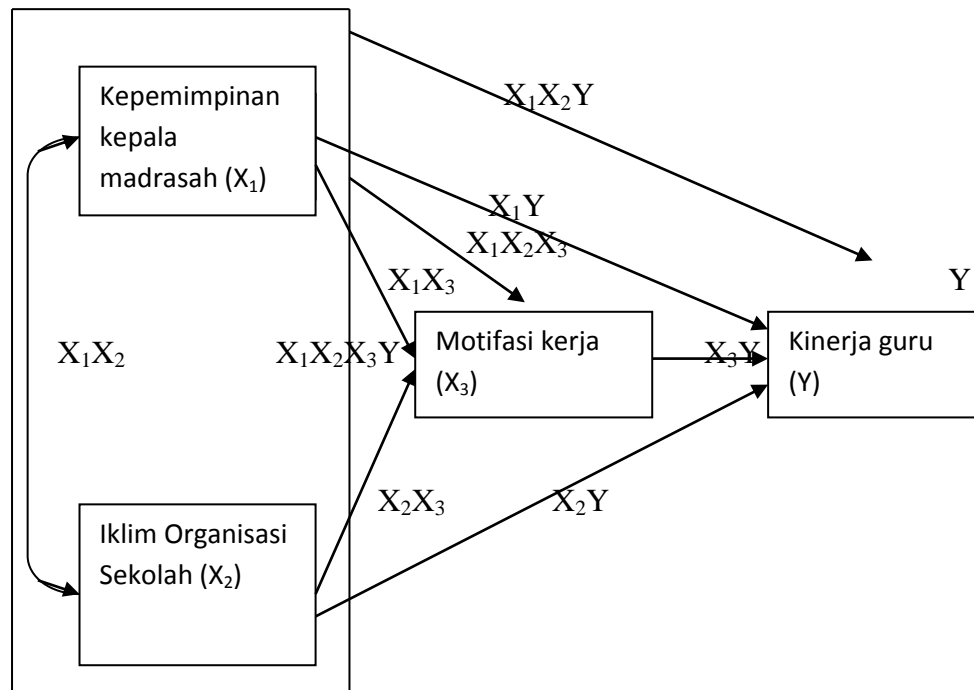
2.6.8 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Kerja

Kepemimpinan kepala sekolah ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola pendidikan yang tersedia di madrasah. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru.

2.6.9 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Motivasi kerja yang rendah pada sebagian guru menyebabkan menurunnya kinerja mengajar guru. Sangat sedikit guru yang mempunyai motivasi yang tinggi di sekolah. Guru yang tidak mempunyai motivasi tinggi adalah guru yang tidak memiliki inisiatif dan kreatif dalam mengadakan dan menulis bahan ajar, kurang produktif karena tenaganya kurang digunakan untuk mengajar di berbagai sekolah, kurang supel dalam pergaulan dan kurang informatif sehingga tidak dapat mengakses di mana-mana serta jarang memperoleh tugas tambahan lainnya dari kepala sekolah. Para pemimpin organisasi termasuk organisasi pendidikan, untuk selalu memperhatikan iklim organisasi sekolah guru dalam organisasinya. pemimpin harus berusaha mengelola iklim organisasi sekolah organisasinya, agar dapat menciptakan suasana yang dapat menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja para gurunya. Melalui suasana yang demikian guru akan merasa tenang, nyaman, tidak ada yang ditakuti dalam bekerja.

Hubungan ketergantungan anantara variabel terikat terhadap variabel bebasnya disajikan pada kerangka pikir di bawah ini



Gambar 2.1 Diagram Pengaruh variabel kepemimpinan kepala Madrasah (X_1), iklim kerja (X_2) dan motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja guru (Y)

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam tinjauan pustaka, maka hipotesis umum yang peneliti ajukan dalam penelitian ini adalah “ada pengaruh yang signifikan dari persepsi guru atas kepemimpinan kepala madrasah, Iklim Organisasi Sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di MTsN 2 Tanggamus Kabupaten Tanggamus”. Bertitik tolak dari hipotesis umum di atas, maka penelitian mengajukan hipotesis kerja sebagai berikut

- 2.7.1 terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru pada MTsN Tanggamus
- 2.7.2 terdapat pengaruh langsung iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru pada MTsN Tanggamus

- 2.7.3 terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru pada MTsN Tanggamus
- 2.7.4 terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja pada MTsN Tanggamus
- 2.7.5 terdapat pengaruh langsung iklim organisasi sekolah terhadap motivasi kerja pada MTsN Tanggamus
- 2.7.6 terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja pada MTsN Tanggamus
- 2.7.7 terdapat pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja pada MTsN Tanggamus
- 2.7.8 terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan iklim kerja madrasah terhadap kinerja guru pada MTsN Tanggamus
- 2.7.9 terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan iklim kerja madrasah terhadap motivasi kerja pada MTsN Tanggamus

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dan untuk mengetahui pengaruh antara variabel X dan variabel Y digunakan teknik korelasional. Berkaitan dengan metode ini, Arikunto (2006: 270) menyatakan bahwa metode penelitian korelasional adalah suatu alat statistik yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil pengukuran dua variabel yang berbeda agar dapat menentukan tingkat pengaruh antara variabel-variabel ini dengan mencari t hitung dan f hitung. Adapun rumus t hitung adalah

$$r_{hitung} = \frac{r_{xy}\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(n-r_{xy})^2}}$$

Dan rumus f hitung adalah

$$f_0 = \frac{R^2(n-k-1)}{k(1-R^2)}$$

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Sugiyono (2009:117) menjelaskan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Selanjutnya Arikunto (2009:95) mengatakan populasi merupakan obyek atau subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini

adalah seluruh guru MTsN di Kabupaten Tanggamus 107 yang tersebar di 2 MTsN. Penentuan jumlah sampel guru menggunakan rumus Slovin (dalam Koestoro dan Basrowi, 2006:250) pada taraf signifikan 0,05

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Ket: n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Taraf Signifikansi

Sampel yang diperoleh dari populasi dengan menggunakan rumus di atas adalah

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$n = \frac{107}{1+107(0,05)^2}$$

$$n = 84$$

Jadi jumlah seluruh sampel adalah 84 orang guru.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik Proporsional Random Sampling, yaitu penarikan sampel secara berdasarkan daerah/kelompok populasi yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012 : 121). Pengambilan sampel dengan teknik ini mempertimbangkan proporsi jumlah populasi pada masing-masing kelompok/sekolah. Berikut ini disajikan jumlah sampel berdasarkan proporsi guru MTsN Kabupaten Tanggamus.

Tabel 3.1 Populasi dan sampel penelitian

No	Nama Sekolah	Populasi	Proporsi	Jumlah Sampel
1.	MTsN 1 Tanggamus	57 orang	0,53	45 orang
2.	MTsN 2 Tanggamus	50 orang	0,47	39 orang
	Jumlah	107 orang		84 orang

Sumber: hasil observasi dan perhitungan peneliti

Pengambilan sampel disetiap unit sekolah diambil secara acak, yaitu dengan cara memberi nomor urut 1 sampai dengan jumlah guru yang ada di masing-masing sekolah. Nomor-nomor tersebut dimasukkan ke dalam kotak dan diambil secara acak satu demi satu. Setiap nomor yang terambil dimasukkan kembali dan diteruskan pengambilan berikutnya sampai jumlah sampel terpenuhi.

3.3 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2010: 61) variabel adalah suatu atribut atau sikap atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulan. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel penelitian meliputi satu variabel terikat dan tiga variabel bebas.

3.3.1 Variabel Terikat

Purwanto, (2007:16) menjelaskan variabel terikat (dependen variabel) (Y) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja guru.

3.3.1.1 Variabel Terikat Kinerja Guru (Y)

3.3.1.1.1 Definisi Konseptual Variabel Kinerja Guru

Kinerja guru adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh guru dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sesuai dengan job discription yang ditentukan oleh pimpinan madrasah untuk mewujudkan tujuan organisasi madrasah.

3.3.1.1.2 Definisi Operasional Variabel Kinerja Guru

Kinerja guru adalah unjuk kerja seseorang dalam menjalankan tugasnya sebagai pengajar . Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja guru adalah dimensi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Variabel kinerja guru pada penelitian ini menggunakan penilaian skala empat dengan empat pilihan, yaitu 4 (selalu), 3 (sering), 2 (kadang-kadang), dan 1 (tidak pernah)

Tabel 3.2 Daftar pembobotan penilaian kinerja guru

No	Pilihan Jawaban	Bobot Nilai
1	Selalu (SL)	4
2	Sering (SR)	3
3	Kadang-kadang (KK)	2
4	Tidak Pernah (TP)	1

Kisi-kisi yang akan digunakan untuk memperoleh data tentang kinerja guru dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.3 Kisi-kisi instrumen variabel kinerja guru

Dimensi	Indikator	Nomor butir
Pedagogik	Menguasai karakteristik peserta didik	1
	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar yang mendidik	2
	Pengembangan kurikulum	3
	Kegiatan pembelajaran yang mendidik	4

	Pengembangan potensi peserta didik	5
	Komunikasi dengan peserta didik	6
	Penilaian dan evaluasi	7
	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional	8
Kepribadian	Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan	9
	Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi dan menunjukkan rasa bangga menjadi guru	10
	Bertindak inklusif, bersikap objektif dan tidak bersikap deskriminatif	11
Sosial	Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik dan masyarakat	12
	Menguasai struktur materi, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu	13
Profesional	Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif	14,15,16

Sumber: Depdiknas. 2010 : 9

Variabel Kinerja Guru disediakan beberapa butir soal, sehingga secara teoritis skor yang diperoleh untuk variabel kinerja guru akan bervariasi.

3.3.2 Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang akan mempengaruhi variabel terikat.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala madrasah (X_1), iklim organisasi sekolah (X_2), dan motivasi kerja (X_3)

3.4 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel Bebas Kepemimpinan Kepala Madrasah

3.4.1.1 Definisi Konseptual Variabel Kepemimpinan Kepala Madrasah

Secara konseptual yang dimaksud kepemimpinan kepala Madrasah adalah kemampuan kepala madrasah dalam mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, hal ini dapat dilihat berdasarkan tugas dan peranan kepala sekolah dalam memimpin sekolah.

3.4.1.1 Definisi Operasional Variabel Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan adalah perilaku pimpinan dalam mempengaruhi bawahan sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Secara operasional kepemimpinan kepala madrasah dalam penelitian ini adalah skor total yang diperoleh dari guru dengan menggunakan angket yang isinya terdiri dari berbagai macam aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah, yang meliputi dimensi educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Beberapa aspek kepemimpinan kepala sekolah yang telah disebutkan di atas kemudian dijabarkan ke dalam beberapa indikator untuk mendapatkan butir-butir instrumen variabel kepemimpinan kepala madrasah. Variabel kepemimpinan kepala madrasah dalam penelitian ini menggunakan penilaian skala empat dengan empat pilihan, yaitu 4 (selalu), 3 (sering), 2 (kadang-kadang), dan 1 (tidak pernah)

Tabel 3.4 Daftar pembobotan penilaian kepemimpinan kepala madrasah

No	Pilihan Jawaban	Bobot Nilai
1	Selalu (SL)	4
2	Sering (SR)	3
3	Kadang-kadang (KK)	2

4 Tidak Pernah (TP) 1

Kisi-kisi indikator yang akan digunakan untuk memperoleh data tentang kepemimpinan kepala madrasah dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.5 Kisi-kisi instrumen variabel kepemimpinan kepala madrasah

Dimensi	Indikator	Nomor butir
Edukator	Mampu meningkatkan profesionalisme guru	1,2,3
	Mampu memotivasi guru dan siswa untuk disiplin	4,5
	Mampu membina kepribadian guru	6,7
	Mampu merencanakan dan melaksanakan program pendidikan sekolah	8
Manajer	Mampu merencanakan dan melaksanakan program pengembangan faslitas sekolah	9,10
	Mampu merencanakan dan melaksanakan program pengembangan guru di sekolah	11
	Mampu melaksanakan administrasi kurikulum	12
Administrator	Mampu melaksanakan administrasi keuangan	13
	Mampu melaksanakan administrasi kepegawaian	14
	Mampu melaksanakan administrasi fasilitas sekolah	15
Supervisor	Mampu melaksanakan supervisi klinis dengan metode diskusi, kunjungan kelas maupun pembicaraan individual	16
	Mampu melakukan supervisi terhadap motivasi, kreatifitas, kinerja dan produktifitas guru	17

Leader	Mampu menunjukkan kepribadian yang patut di teladani	18
	Memiliki Keahlian dalam memimpin sekolah	19,20
Inovator	Mampu bekerja secara kreatif dan integrative	21
	Mampu bekerja secara rasional, obyektif, fleksibel dan adaptabel	22
Motivator	Mampu memotivasi guru dalam bekerja melalui pengaturan lingkungan fisik kelas dan sekolah	23
	Mampu memotivasi guru dalam bekerja melalui pengaturan suasana kerja	24

Sumber:Widoyoko.2012 : 215

Dari variabel kepemimpinan kepala sekolah disediakan butir-butir soal, sehingga secara teoritis skor yang diperoleh untuk variabel kepemimpinan sekolah akan bervariasi.

3.4.2 Variabel Bebas Iklim Organisasi Madrasah

3.4.2.1 Definisi Konseptual Variabel Iklim Organisasi Madrasah

Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan madrasah yang berlangsung secara relatif yang dialami oleh guru mempengaruhi sikap-sikapnya dan itu berdasarkan kepada kepentingan secara bersama tentang sikap di madrasah.

3.4.2.2 Definisi operasional Variabel Iklim Organisasi Madrasah

Iklm organisasi madrasah adalah suasana lingkungan madrasah yang mempengaruhi perilaku anggota dalam lingkungan sekolah tersebut. Definisi operasional variabel yang meliputi aspek yaitu : (a) hubungan antara atasan dengan bawahan, (b) hubungan antara sesama anggota organisasi, (c) tanggung jawab, (d) imbalan, (e) struktur kerja, dan (f) keterlibatan dan partisipasi. Variabel dalam penelitian ini menggunakan penilaian skala empat dengan empat pilihan, yaitu 4 (selalu), 3 (sering), 2 (kadang-kadang), dan 1 (tidak pernah). Masing-masing pilihan diberi nilai dengan pembobotan seperti tercantum tabel dibawah ini:

Tabel 3.6 Daftar Pembobotan Iklm Organisasi

No	Pilihan Jawaban	Bobot Nilai
1	Selalu (SL)	4
2	Sering (SR)	3
3	Kadang-kadang (KK)	2
4	Tidak Pernah (TP)	1

Kisi-kisi indikator yang akan digunakan untuk memperoleh data tentang iklim organisasi sekolah madrasah dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.7 Kisi-kisi instrumen variabel Iklm Organisasi

Dimensi	Indikator	Nomor butir
Hubungan antara atasan dengan bawahan	Sopan santun	1
	Saling menghargai	2
	Dialogis	3
	Pemanfaatan waktu luang	4
Hubungan antara sesama anggota organisasi/sekolah	Kerja sama	5
	Saling menghargai	6
	Kejujuran	7

	Komitmen bersama dalam mencapai tujuan	8
	Kebebasan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas	9
Tanggung jawab	Motivasi melaksanakan tugas	10
	Keberanian menanggung resiko pekerjaan	11
Imbalan	Pemberian reward dan hadiah	12
	Promosi dan karir	13
	Pembagian tugas	14
Struktur kerja	Perumusan tujuan organisasi/ sekolah	15
	Kemudahan birokrasi	16
Keterlibatan dan partisipasi	Peran serta dalam penyusunan program sekolah	17
	Keterlibatan dalam kegiatan sekolah	18

Sumber: Rustiyan.2011 : 18

Dari variabel iklim organisasi disediakan butir-butir soal, sehingga secara teoritis skor yang diperoleh untuk variabel kepemimpinan sekolah akan bervariasi.

3.4.3 Variabel Bebas Motivasi Kerja

3.4.3.1 Definisi Konseptual Variabel Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah tenaga pendorong atau daya kekuatan untuk melakukan suatu usaha yang diarahkan pada perilaku yang melibatkan diri dengan pekerjaan.

3.4.3.1 Definisi operasional Variabel motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat yang tinggi yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja. Secara operasional variabel motivasi kerja dalam

penelitian ini adalah skor total yang diperoleh dari pengakuan guru dengan menggunakan angket yang isinya terdiri dari berbagai macam aspek yang berkaitan yang meliputi: (1) tanggung jawab dalam melakukan kerja; (2) prestasi yang dicapai; (3) pengembangan diri; (4) kemandirian dalam bertindak. Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini akan diukur menggunakan penilaian skala empat dengan empat pilihan, yaitu 4 (selalu), 3 (sering), 2 (kadang-kadang), dan 1 (tidak pernah) Masing-masing pilihan diberi nilai dengan pembobotan seperti tercantum tabel dibawah ini:

Tabel 3.8 Daftar Pembobotan Penilaian Motivasi Kerja

No	Pilihan Jawaban	Bobot Nilai
1	Selalu (SL)	4
2	Sering (SR)	3
3	Kadang-kadang (KK)	2
4	Tidak Pernah (TP)	1

Masing-masing pilihan diberi nilai dengan pembobotan seperti tercantum tabel dibawah ini:

Tabel 3.9 Kisi-kisi instrumen variabel motivasi kerja

Dimensi	Indikator	Nomor butir
Dorongan untuk berprestasi	Belajar untuk meningkatkan kompetensi keguruan.	1
	Belajar untuk maju, menyesuaikan diri dengan perkembangan dunia teknologi dan pendidikan.	2
	Bekerja dengan sungguh-sungguh mencurahkan semua kompetensi yang dimiliki agar prestasi belajar peserta didik meningkat.	3
	Melakukan inovasi penggunaan media peraga dalam kegiatan pembelajaran.	4
Dorongan untuk	Menjalin kemitraan secara efektif dengan dunia usaha/industri.	5

berafiliasi	Membina hubungan kemitraan, saling menghargai, dan saling menghormati dengan rekan kerja.	6
	Menjalin hubungan baik dengan semua warga sekolah.	7
	Menjalin hubungan baik di lingkungan masyarakat.	8
	Menyelesaikan tugas agar memperoleh hasil yang melebihi rekan kerja.	9
Dorongan untuk mendapat penghargaan	Mengikuti seleksi guru berprestasi agar dapat mengangkat citra sebagai seorang guru.	10
	Membimbing peserta didik dengan baik untuk menghadapi lomba siswa berprestasi.	11
	Mempunyai totalitas dan dedikasi tinggi terhadap profesi sebagai seorang pendidik sehingga memperoleh penilaian yang optimal untuk menunjang kenaikan pangkat.	12
Dorongan untuk aktualisasi diri	Bekerja secara mandiri dalam melaksanakan tugas, tanpa menggantungkan diri pada orang lain.	13
	Ikut serta dan aktif dalam kegiatan PGRI untuk meningkatkan wawasan dan pengembangan diri sebagai seorang guru.	14
	Mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) peningkatan profesionalitas guru.	15
	Meningkatkan kemampuan dalam pemanfaatan media pembelajaran.	16

Sumber: Sardiman.2011 : 73

Dari variabel motivasi disediakan butir-butir soal, sehingga secara teoritis skor yang diperoleh untuk variabel kepemimpinan sekolah akan bervariasi.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data tentang kepemimpinan kepala madrasah, profesionalisme, dan motivasi kerja dalam penelitian ini akan menggunakan teknik-teknik sebagai berikut, (1) Angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2009:90). Penyusunan angket dalam penelitian ini bertitik tolak tolak pada variabel penelitian dan isi dari rumusan hipotesis penelitian atau rumusan masalah yang dikembangkan ke dalam item-item pertanyaan dan pernyataan. Angket dalam penelitian ini menggunakan penilaian skala empat. Jadi dengan angket yang menggunakan skala empat ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme, motivasi kerja dan kinerja guru MTsN Tanggamus Kabupaten Tanggamus. (2) Observasi, adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan berdasarkan pengamatan langsung terhadap obyek yang sedang diteliti. (3) Dokumentasi, adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan mengadakan penelitian terhadap rekaman dan dokumen-dokumen di lokasi penelitian

3.6 Uji Instrumen

Menurut Arikunto (2002:144) instrument yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting, yaitu valid dan reliable. Uji coba instrumen diperlukan untuk mengetahui apakah instrument yang digunakan tersebut benar-benar shahih dan handal. Yang dimaksud dengan valid atau shahih adalah untuk melihat apakah alat ukur tersebut mampu mengukur apa yang hendak diukur. Sedangkan yang dimaksud dengan reliable atau handal adalah untuk melihat apakah suatu alat ukur

mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam waktu dan tempat yang berbeda.

3.6.1 Uji Kesahihan Instrumen (Validitas)

Setelah data hasil uji coba terkumpul, data tersebut dianalisis agar dapat membedakan butir-butir yang memenuhi syarat untuk dipilih menjadi instrumen untuk maupun analisis data untuk membuktikan tingkat validitas dilakukan dengan alat bantu program SPSS 20 dan Excel (*Computerized*). Jika butir soal yang dinyatakan gugur, tidak mempengaruhi keterwakilan butir-butir untuk setiap indikator untuk masing-masing variabel, maka butir yang gugur tersebut dikeluarkan dari instrumen karena butir yang shahih dianggap sudah cukup memadai untuk menjangkau data yang diperlukan. Untuk menghitung validitas alat-alat ukur dalam penelitian ini digunakan rumus:

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum X_1 Y_1) - (\sum Y_1)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X_1^2 - (X_1)^2\} \cdot \{n \cdot \sum Y_1^2 - (\sum Y_1)^2\}}}$$

Dimana:

- r_{hitung} = Koefisien Korelasi
- n = Jumlah sampel
- X = Skor Variabel Bebas
- Y = Skor Variabel Terikat

Setelah nilai korelasi (r_{hitung}) diperoleh, kemudian nilai r_{hitung} dibandingkan dengan r_{tabel} kaidah keputusannya adalah sebagai berikut: $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka alat ukur atau instrument yang digunakan dalam penelitian dinyatakan valid, dan sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka alat ukur atau instrument yang digunakan dalam penelitian dinyatakan tidak valid dengan taraf signifikan $\alpha = 0,05$. Jika nilai $r_{hitung} > 0,03$ maka butir pernyataan dinyatakan valid (Sugiyono. 2012 : 179).

Hasil uji validitas variabel kinerja guru (Y) disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.10 Hasil uji validitas variabel Kinerja Guru

Butir Pernyataan	r hitung	Kondisi	Keterangan
1	0,717	r hitung > 0,30	Valid
2	0,385	r hitung > 0,30	Valid
3	0,452	r hitung > 0,30	Valid
4	0,771	r hitung > 0,30	Valid
5	0,717	r hitung > 0,30	Valid
6	0,482	r hitung > 0,30	Valid
7	0,452	r hitung > 0,30	Valid
8	0,445	r hitung > 0,30	Valid
9	0,407	r hitung > 0,30	Valid
10	0,745	r hitung > 0,30	Valid
11	0,494	r hitung > 0,30	Valid
12	0,424	r hitung > 0,30	Valid
13	0,553	r hitung > 0,30	Valid
14	0,745	r hitung > 0,30	Valid
15	0,799	r hitung > 0,30	Valid
16	0,628	r hitung > 0,30	Valid

Sumber: Data primer uji coba instrumen tahun 2015

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa 16 pernyataan variabel kinerja guru dinyatakan valid dan dapat dipergunakan sebagai instrumen pengambilan data.

Hasil uji validitas varibel kepemimpinan kepala madrasah (X1) disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.11 Hasil uji validitas variabel Kepemimpinan Kepala Madrasah

Butir Pernyataan	r hitung	Kondisi	Keterangan
1	0,859	r hitung > 0,30	Valid
2	0,468	r hitung > 0,30	Valid
3	0,863	r hitung > 0,30	Valid
4	0,703	r hitung > 0,30	Valid
5	0,859	r hitung > 0,30	Valid
6	0,560	r hitung > 0,30	Valid
7	0,271	r hitung < 0,30	Drop
8	0,786	r hitung > 0,30	Valid
9	0,354	r hitung > 0,30	Valid
10	0,805	r hitung > 0,30	Valid
11	0,608	r hitung > 0,30	Valid
12	0,699	r hitung > 0,30	Valid
13	0,633	r hitung > 0,30	Valid
14	0,786	r hitung > 0,30	Valid
15	0,539	r hitung > 0,30	Valid
16	0,832	r hitung > 0,30	Valid
17	0,730	r hitung > 0,30	Valid
18	0,863	r hitung > 0,30	Valid
19	0,628	r hitung > 0,30	Valid
20	0,730	r hitung > 0,30	Valid
21	0,916	r hitung > 0,30	Valid
22	0,733	r hitung > 0,30	Valid
23	0,916	r hitung > 0,30	Valid
24	0,888	r hitung > 0,30	Valid

25 0,863 r hitung > 0,30 Valid

Sumber: Data primer uji coba instrumen tahun 2015

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa 25 pernyataan variabel kepemimpinan kepala, 24 dinyatakan valid dan 1 tidak valid. Yang valid dapat dipergunakan sebagai pengambilan data.

Hasil uji validitas iklim organisasi (X2) disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.12 Hasil uji validitas variabel Iklim Organisasi

Butir Pernyataan	r hitung	Kondisi	Keterangan
1	0,875	r hitung > 0,30	Valid
2	0,647	r hitung > 0,30	Valid
3	0,875	r hitung > 0,30	Valid
4	0,748	r hitung > 0,30	Valid
5	0,499	r hitung > 0,30	Valid
6	0,697	r hitung > 0,30	Valid
7	0,647	r hitung > 0,30	Valid
8	0,917	r hitung > 0,30	Valid
9	0,720	r hitung > 0,30	Valid
10	0,766	r hitung > 0,30	Valid
11	0,847	r hitung > 0,30	Valid
12	0,217	r hitung < 0,30	Drop
13	0,946	r hitung > 0,30	Valid
14	0,946	r hitung > 0,30	Valid
15	0,861	r hitung > 0,30	Valid
16	0,847	r hitung > 0,30	Valid

17	0,946	r hitung > 0,30	Valid
18	0,814	r hitung > 0,30	Valid

Sumber: Data primer uji coba instrumen tahun 2015

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa 18 pernyataan variabel kepemimpinan kepala, 17 dinyatakan valid dan 1 tidak valid. Yang valid dapat dipergunakan sebagai pengambilan data. Hasil uji validitas Motivasi Kerja (X3) disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.13 Hasil uji validitas variabel Motivasi Kerja

Butir Pernyataan	r hitung	Kondisi	Keterangan
1	0,686	r hitung > 0,30	Valid
2	0,926	r hitung > 0,30	Valid
3	0,584	r hitung > 0,30	Valid
4	0,926	r hitung > 0,30	Valid
5	0,860	r hitung > 0,30	Valid
6	0,533	r hitung > 0,30	Valid
7	0,860	r hitung > 0,30	Valid
8	0,860	r hitung > 0,30	Valid
9	0,860	r hitung > 0,30	Valid
10	0,088	r hitung < 0,30	Valid
11	0,860	r hitung > 0,30	Valid
12	0,889	r hitung > 0,30	Valid
13	0,559	r hitung > 0,30	Valid
14	0,758	r hitung > 0,30	Valid
15	0,827	r hitung > 0,30	Valid
16	0,827	r hitung > 0,30	Valid

Sumber: Data primer uji coba instrumen tahun 2015

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa 16 pernyataan variabel motivasi kerja, 16 dinyatakan valid dan valid dapat dipergunakan sebagai pengambilan data.

3.6.2 Uji Keandalan Instrumen (Reliabilitas)

Uji reliabilitas dalam suatu penelitian sangat perlu dilakukan karena reliabilitas berkaitan dengan taraf 'kejegan' dan taraf kepercayaan terhadap instrumen

tersebut. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas atau keajegan yang tinggi atau dapat dipercaya, apabila alat ukur tersebut stabil (ajeg) sehingga dapat diandalkan dan dapat digunakan untuk meramalkan. Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana konsistensi hasil pengukuran yang dilakukan. Keandalan instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach dengan menggunakan bantuan sarana komputer program SPSS 20.

Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\alpha = 2 \left[1 - \frac{S_1^2 - S_2^2}{S_x^2} \right]$$

Keterangan:

- α = Reliabilitas instrumen
- S_1^2 = Varians skor belahan pertama
- S_2^2 = Varians skor belahan kedua
- S_x^2 = Varians skor total

Kriteria uji jika nilai alpha > nilai r tabel dengan signifikansi 5% dengan n =10 r(0,05,10) tabel=0,30) dinyatakan butir-butir instrumen reliabel (Sulistyo.2010: 47). Hasil uji reliabilitas variabel Kinerja Guru (Y), Kepemimpinan Kepala Madrasah (X₁), Iklim Organisasi Sekolah (X₂) dan Motivasi Kerja (X₃) disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.14 Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian

No	Variabel Penelitian	Alpha (α)	Kondisi	Keterangan
1	Kinerja guru (Y)	0,747	$\alpha > 0,30$	reliabel
2	Kepemimpinan Kepala Madrasah (X ₁)	0,758	$\alpha > 0,30$	reliabel
3	Iklim Organisasi Sekolah (X ₂)	0,766	$\alpha > 0,30$	reliabel

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui bahwa data dari skor berasal dari populasi yang mempunyai varians sama. Pengujian homogenitas menggunakan rumus Uji Bartlett. Yaitu dengan menguji :

- a. Uji homogenitas varian Y atas X_1
- b. Uji homogenitas varian Y atas X_2
- c. Uji homogenitas varian Y atas X_3

3.7.3 Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan tabel anava. Yaitu dengan menguji:

- a. Uji linearitas pengaruh Y atas X_1
- b. Uji linearitas pengaruh Y atas X_2
- c. Uji linearitas pengaruh Y atas X_3

Dengan demikian pengaruh langsung dan tidak langsung dari faktor eksogen (bebas) terhadap variabel endogen (terikat) dapat diketahui dengan melihat koefisien jalur. Adapun persyaratan koefisien jalur adalah :

1. hubungan antara dua variabel merupakan hubungan linier, adiktif dan causal,
2. sistem menganut prinsip satu arah (rekrusif),
3. masing-masing variabel residu tidak saling berkorelasi dan tidak saling berkorelasi dengan variabel penyebab,
4. masing-masing variabel berupa data kuantum.

Sementara Persyaratan analisis dan uji linieritas yang digunakan adalah uji normalitas dan uji homogenitas varian. Normalitas data dengan menggunakan uji

kormogrov sminov, sedangkan homogenitas varians dengan uji bartlet. Sedangkan uji linieritas dengan menggunakan uji anava (uji F)

3.8 Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis penelitian digunakan analisis jalur (parth analysys) dengan terlebih dahulu menghitung koefisien korelasi tiap variabel yang diduga berkorelasi langsung yang dilanjutkan dengan penentuan koefisien jalur masing-masing koefisien korelasi yang telah dihitung.

$$r_{x_1y} = \frac{n \sum_{h=1}^n x_1 y - \sum_{h=1}^n x_1 \sum_{h=1}^n y}{\sqrt{n [\sum_{h=1}^n x_1^2 - (\sum_{h=1}^n x_1)^2] n [\sum_{h=1}^n y^2 - (\sum_{h=1}^n y)^2]}}$$

Dimana :

r	= Corelasi Xi pada Xj
Y	= Variabel kinerja guru
X1	= Variabel kepemimpinan kepala madrasah
X2	= Variabel iklim organisasi
X3	= Motivasi kerja
n	= Jumlah responden
hf	= Konstanta

Hipotesis statistik yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

1. Ho : $\rho_{y1} = 0$ atau kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru.
H₁ : $\rho_{y1} \neq 0$ atau kepemimpinan kepala madrasah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.
2. Ho : $\rho_{y2} = 0$ atau iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru
H₂ : $\rho_{y2} \neq 0$ atau iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.
3. Ho : $\rho_{y3} = 0$ atau motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru

$H_3 : \rho_{y3} \neq 0$ atau motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru

4. $H_0 : \rho_{13} = 0$ atau kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di MTsN Kabupaten Tanggamus

$H_4 : \rho_{13} \neq 0$ atau kepemimpinan kepala madrasah tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di MTsN Kabupaten Tanggamus

5. $H_0 : \rho_{23} = 0$ atau iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus

$H_5 : \rho_{23} \neq 0$ atau iklim organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus

6. $H_0 : \rho_{13} = 0$ kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus

$H_6 : \rho_{13} \neq 0$ kepemimpinan kepala madrasah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus

7. $H_0 : \rho_{23} = 0$ iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus

$H_7 : \rho_{23} \neq 0$ iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus

8. $H_0 : \rho_{12} = 0$ kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru di MTsN Kabupaten Tanggamus

$H_8 : \rho_{12} \neq 0$ kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru di MTsN Kabupaten Tanggamus

9. $H_0 : \rho_{13} = 0$ kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus

H_9 : $\rho_{13} \neq 0$ kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1. Simpulan

Dengan demikian dapat disimpulkan sebagai berikut

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru di MTsN Kabupaten Tanggamus. Semakin baik kepemimpinan kepala madrasah, maka akan semakin baik pula kinerja guru disekolah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru
2. Terdapat pengaruh iklim organisasi madrasah terhadap kinerja guru di MTsN Kabupaten Tanggamus. Semakin baik iklim organisasi madrasah yang ada di madrasah, maka akan semakin baik pula kinerja guru disekolah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru
3. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di MTsN Kabupaten Tanggamus. Semakin baik motivasi kerja yang dimiliki guru, maka akan semakin baik pula kinerja guru disekolah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru
4. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus. Semakin baik kepemimpinan kepala madrasah, maka akan semakin baik pula motivasi kerja yang dimiliki oleh guru. Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah mempunyai pengaruh positif motivasi kerja guru.

5. Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus. Semakin baik iklim organisasi, maka akan semakin baik pula motivasi kerja yang dimiliki oleh guru. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja guru.
6. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui motivasi MTsN Kabupaten Tanggamus. Semakin baik kepemimpinan kepala madrasah, maka akan semakin baik pula kinerja guru melalui motivasi kerja yang dimiliki oleh guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru.
7. Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus. Semakin baik iklim organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja guru melalui motivasi kerja yang dimiliki oleh guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru.
8. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi terhadap kinerja guru di MTsN Kabupaten Tanggamus. Semakin baik kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan

kepala madrasah dan iklim organisasi madrasah mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru.

9. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja di MTsN Kabupaten Tanggamus. Semakin baik kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja, maka akan semakin baik pula motivasi kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja melalui iklim organisasi mempunyai pengaruh positif.

5.2 Implikasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah diambil dari hasil penelitian ini baik secara parsial maupun bersama-sama mempunyai pengaruh yang meyakinkan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan dengan meningkatkan Kepemimpinan Kepala madrasah, iklim kerja madrasah dan motivasi kerja.

5.2.1 Implikasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperkuat pengetahuan dan teori bahwa variabel kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai variasi atau variabel bebas. Dalam kaitan ini hasil penelitian yang diperoleh konsisten dengan teori yang digunakan. Dengan merujuk pada penelitian, maka dalam memaksimalkan kinerja guru perlu dipertimbangkan untuk memperhatikan ketiga variabel penelitian yaitu : Kepemimpinan Kepala madrasah, iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja.

5.2.2 Implikasi Teoritis

Berdasarkan kesimpulan di atas diketahui bahwa variabel bebas yang diteliti baik secara parsial maupun bersama-sama mempunyai pengaruh yang meyakinkan terhadap variabel terikatnya. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan Kinerja Guru dapat dilakukan dengan meningkatkan Kepemimpinan Kepala Madrasah, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja.

5.2.1 Meningkatkan Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan Kepala Madrasah memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja Guru MTsN di Kabupaten Tanggamus. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek Kepemimpinan Kepala Madrasah, memperbaiki sistem rekrutmen Kepala Madrasah yang baik dan bermutu.

5.2.2 Meningkatkan Iklim Organisasi

Iklim Organisasi memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja Guru MTsN di Kabupaten Tanggamus. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek yang dapat meningkatkan Iklim Organisasi Madrasah, menciptakan suasana komunikasi yang baik, memperbaiki sistem imbalan, menciptakan struktur kerja yang nyaman, pemberian tugas dan tanggungjawab yang merata bagi semua guru dan mendorong semua guru berpartisipasi pada kegiatan madrasah.

5.2.3 Meningkatkan Motivasi Kerja

Motivasi Kerja Guru memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja Guru MTsN di Kabupaten Tanggamus. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek yang meningkatkan

motivasi kerja guru, menciptakan kesempatan guru untuk berprestasi, memberikan penghargaan bagi guru yang memiliki kinerja baik, dan memberi ruang bagi guru untuk aktualisasi diri dan pengembangan diri.

5.3 Saran

Setelah penulis menyelesaikan penelitian, membahas, menganalisa data dan mengambil kesimpulan dari hasil penelitian maka penulis ingin menyarankan bahwa

5.3.1 kepada kepala madrasah diharapkan untuk menciptakan iklim madrasah yang kondusif dan harmonis, sehingga guru dan staf dapat melaksanakan kinerjanya dengan baik, dan siswa diharapkan dapat mengikuti proses belajar mengajar dengan baik. Kepala madrasah juga diharapkan lebih mengakomodatif terhadap masukan dan kritik dari guru terkait pengelolaan madrasah sehingga dapat meningkatkan kualitas iklim madrasah.

5.3.2 kepada para guru agar dapat meningkatkan kinerjanya dengan melaksanakan proses belajar mengajar yang aktif, kreatif, efektif, inovatif dan menyenangkan, agar hasil belajar yang diperoleh siswa bukan hanya kognitif saja, namun juga mempunyai afektif dan psikomotor yang nantinya siswa dapat mengaplikasikannya dalam kehidupannya di sekolah dan di masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* Rineka Cipta. Jakarta
- As'ad. 2001. Psikologi Industri. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Atmodiwirio. 2003. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Ardadizya Jaya. Jakarta.
- Bacal, Robert. 2005, *Performance Management*, Alih Bahasa Surya Dharma dan Yanuar Irawan, Gramedia, Jakarta.
- Brata, Adya. 2003. *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta. PT Gramedia Improvement
- Baedhowi. 2006. *Tantangan Peningkatan Profesionlisme Tenaga Pendidik pada Era Undang- Undang Guru dan Dosen*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 059, Maret 2006
- Buchari, Alma . 2007. *Hakekat Studi Sosial*. Bandung. Alfabeta
- Cohen et All. Pinkus. 2009. *The Future of Higher Education*. Jakarta. salemba
- Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Mewujudkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung. Pustaka Setia
- Davis dan Newstrom. 1996. *Human Behavior at Work*. New York
- Depdiknas. 1995. *Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dalam Pengelolaan Sekolah Dasar*.
- Depdiknas. 2006. *Tentang Kebijakan Pendidikan Nasional*
- Fattah. 2003. *Landasan Manajemen Pendidikan*. PT Remaja Bandung.
- Gibson. 2006. *Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta. Erlangga
- Gomes, Faustino Cardoso. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta
- Hadari Nawawi. 1985. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta. Gajah Mada Universty Press.
- Hadiyanto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta. Rineka Cipta
- Hersey dan Blanchard. 1998. *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*. Terjemahan Anaf S Bagindo dan M. Ridwan, Rineka Cipta, Bandung

- Hoy dan Miskel. 2001. *Educational Administration*. Erlangga. Jakarta
- Instruksi Mendiknas RI No I/U/2002. *Tentang Pelaksanaan akuntabilitas kinerja di lingkungan Depdiknas*. Departemen Pendidikan Nasional.
- Indrawijaya, Adam. 1999. *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru. Bandung
- Kreitner. Robert dan Angelo Kinecki. 2007. *Organizational Behavior*. Jakarta. Salemba Empat.
- Koontz, Harold and Heinz Wehrich, 1990, *Essentialis of Managemen*, McGraw Hill, New York
- Luthans. Fred. 2008. *Organizational Behavior*. McGraw Hill. New York
- Maslow, Abraham dan Buchari, Alma. 2007. *A Theory Of Mativation Dalam Psyhological*. Bandung. Alfabeta.
- Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mc Shane and Glinow. 2008. *Von Organizational Behavior*. McGraw Hill. New York
- Mecllland, David. Mangkunegara. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mulyasa. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Rosdakarya. Bandung
- Mulyasa. 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implemetasi*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Menteri Negara 2009. *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi . Nomor 16 Tahun 2009*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional. 2007. *Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Nomor 16 Tahun 2007*.
- Purwanto. 2007. *Psikologi Pendidikan*. Remaja Rosda. Jakarta
- Robbin Stephen. 2002. *Essenstial of Organizational Behavior*. New Jersey. Prentice Hall Internasional, Inc.
- Rivai. 2005. *Perpormance Apresiasi: Sistem yang Tepat Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta. Rajawali Pers.
- Robert L Mathis dan John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba. Jakarta
- R Tagiuri dan G. Litwin. 2007. *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*

- Sallis, Edwar. 2006. *Total Quality Manajemen In Education*. Publisher. Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta
- Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Rineka Cipta Sukma Dinata. Jakarta.
- Stringer, Robert. 1984. *Efektifitas Organisasi*. LP3S. Jakarta
- Suharsaputra. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung. Refika Aditama.
- Sudjana. 2012. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung. Sinar Baru. Algen Sindo
- Simanjuntak. 2005. *Manajemen dan Evaluasi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Simamora. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE. Yogyakarta.
- Sudjana. 2002. *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Remaja. Bandung
- Siagian. 1985. *Manajemen Personalia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif*. Alfabeta. Bandung
- Toha. 2004. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta. Raja Grafindo Persada
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Alfabeta.
- Uchyana, Onong. 2002. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung. Remaja Rosda Karya
- Uno. 2012. *Perencanaan Pembelajaran*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Usman. M. Uzer. 2005. *Menjadi Guru Profesional*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Whitemore dan Uno. 2012. *Coaching For Performance: Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama
- Winardi. 2000. *Motivasi dan Pemoivasian Dalam Manajemen Personalia*. PT Rayagrafiinda Persada. Jakarta.
- Wursanto. 1987. *Manajemen Personalia*. Pustaka Dian. Jakarta
- Yamin danMaisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta. GP Press.